

6503
SUH
a c.1

2

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KEPUASAN KERJA PEGAWAI
DI 29 BRI UNIT SUB-AREA SEMARANG**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

N a m a : Suhendra

N I M : C4A097090.

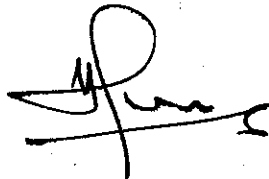
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2000**

Lembar Pengesahan

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KEPUASAN KERJA PEGAWAI
DI 29 BRI UNIT SUB-AREA SEMARANG**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:
SUHENDRA
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 27 April 2000 dan dinyatakan
telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dr. Dwisetia Poerwono, Msc

Pembimbing



Drs. Edy Yusuf, A.G., Msc

Semarang, 27 April 2000

Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

The Micro Banking Strategic Business Unit BRI is one of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) strategic businesses that specially serve market segment such as micro enterprises, micro consumers, and informal sector, which service implementation to the market segment run by business units called the BRI Units. In order to run the service activity to the customers, BRI Units are depend on their human resources.

BRI Unit is a productive (effective & efficient) organization, has low absence rate and volunteer turn over almost zero. But there is one aspect to be concerned, i.e. job satisfaction problem. Causes of the job satisfaction problem are (1) there are amount of clerk were university graduates, (2) there was no difference treatment between university graduate employees and middle school (SLA) graduate employees in career and promotion, (3) there was no difference reward between employees with different rank who had the same job, or vice versa.

The study with finite population consisted 130 employees of 29 BRI Units Sub-Area Semarang analyzed 1) the association between job satisfaction and job satisfaction factors that proposed by Smith, Kendall, and Hullins (1969) have the most affective characteristics, such as the job itself, supervisory, colleagues, pay, and promotion; 2) the rank differences on job satisfaction and job satisfaction factors among employees.

Using technique stratified random sampling based on employees' education level, it was collected some samples consist of 30 university graduate employees, 38 diploma (D3) graduate employees, and 31 middle school (SLA) graduate employees.

Using Chi-Square Tests, it was found that factors such as (a) the job itself, (b) supervisory, (c) colleagues, (d) pay, and (e) promotion, significantly correlated with job satisfaction. Using Mann-Whitney Test, it was found (a) significant rank difference in the job itself and the promotion between middle school (SLA) graduate employees and university graduate employees, and (b) significant rank difference in the job itself between diploma (D3) graduate employees and university graduate employees.

The implications for BRI functional management strategy are (1) recruitment and selection should be consider the job fit both ability and personality; (2) job rotation, (3) job redesign, (4) compensation which clearly link to performance; (5) to conduct socialization program about organization commitment; (6) to create harmony relationship between manajers and employees, and between employees and their colleagues.

ABSTRAK

Strategic Business Unit Micro Banking BRI adalah salah satu bentuk bisnis strategik PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang khusus melayani segmen pasar *micro enterprises*, *micro consumers* dan sektor informal, yang mana implementasi pelayanan pada segmen pasar dimaksud diselenggarakan oleh unit-unit usaha yang disebut BRI Unit. Dalam melakukan aktifitas pelayanan kepada para nasabahnya, BRI Unit-BRI Unit tersebut sangat tergantung kepada sumberdaya manusia yang dimilikinya.

BRI Unit merupakan organisasi yang produktif (efektif dan efisien), tingkat absensi sangat rendah, dan turnover sukarela hampir nol. Namun terdapat satu aspek yang perlu mendapat perhatian yaitu kepuasan kerja. Permasalahan dalam kepuasan kerja ini sebagai akibat adanya (1) sejumlah pegawai lulusan Sarjana melakukan pekerjaan yang bersifat klerek, (2) tidak ada perbedaan perlakuan antara pegawai berpendidikan Sarjana dengan SLA dalam hal karir dan promosi, dan (3) kesenjangan imbalan antara pegawai yang memiliki pangkat berbeda dalam jabatan/pekerjaan yang setara atau sebaliknya.

Penelitian yang dilakukan adalah terhadap populasi terbatas yang terdiri dari 130 orang pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang dengan tujuan: (1) untuk menganalisis hubungan kepuasan kerja pegawai dengan faktor-faktor kepuasan kerja yang menurut Smith, Kendal, dan Hullins (1969) memiliki karakteristik afektif terpenting, yaitu faktor-faktor pekerjaan itu sendiri, atasan, rekan kerja, bayaran, dan promosi; (2) untuk menganalisis perbedaan tingkat kepuasan pegawai terhadap kepuasan kerja dan faktor-faktor kepuasan kerja pegawai.

Teknik sampling yang digunakan adalah *stratified random sampling* berdasarkan tingkat pendidikan pegawai. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 30 orang pegawai berpendidikan Sarjana, 38 orang pegawai berpendidikan Diploma, dan 31 orang pegawai berpendidikan SLA.

Dengan menggunakan Chi-Square Test ditemukan bahwa faktor-faktor (a) pekerjaan, (b) atasan, (c) rekan kerja, (d) bayaran, dan (e) promosi berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja pegawai. Dengan menggunakan Mann-Whitney Test ditemukan bahwa (a) terdapat perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan terhadap Pekerjaan dan Promosi antara pegawai berpendidikan SLA dan Sarjana, dan (b) terdapat perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan terhadap Pekerjaan antara pegawai berpendidikan Diploma dan Sarjana.

Implikasi-implikasi bagi manajemen fungsional BRI adalah (1) rekrutmen dan seleksi pegawai perlu mempertimbangkan kesesuaian pekerjaan dengan *ability* dan personalitas calon pegawai; (2) rotasi pekerjaan; (3) redesain pekerjaan; (3) kompensasi yang terkait secara jelas dengan kinerja; (4) program-program sosialisasi komitmen organisasi; (5) menciptakan hubungan yang harmonis antara pegawai dengan manajer, dan antara pegawai dengan rekannya.

KATA PENGANTAR

Tesis dengan judul " ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI 29 BRI UNIT SUB-AREA SEMARANG" merupakan salah satu syarat bagi saya untuk memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen. Penelitian dalam kepuasan kerja pegawai merupakan suatu bidang penelitian perilaku organisasi dan telah banyak dilakukan oleh para peneliti sesuai dengan permasalahan dan fenomena yang ada pada suatu organisasi pada periode tertentu. Penelitian yang dilakukan ini merupakan suatu usaha untuk mencari jawaban atas fenomena pada organisasi BRI Unit Sub-Area Semarang, yang mana banyak jabatan-jabatan pegawai pelaksana (klerek) yang dijabat oleh sejumlah pegawai yang berpendidikan Sarjana (S1). Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor pekerjaan, atasan, rekan kerja, bayaran dan promosi berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang, dan ditemukan bahwa terdapat perbedaan kepuasan yang signifikan terhadap faktor pekerjaan antara pegawai berpendidikan S1 dengan pegawai berpendidikan D3 dan SLA, dan terdapat perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan terhadap faktor promosi antara pegawai berpendidikan S1 dengan pegawai berpendidikan SLA.

Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada semua pihak yang telah berperan dalam proses pendidikan Magister Manajemen dan proses penyelesaian tesis, yakni kepada:

1. Manajemen PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh dan menyelesaikan studi saya di Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

2. Bpk. Dr. Dwisetia Poerwono, MSc., yang telah rela meluangkan waktu di tengah kesibukannya sebagai Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, untuk membimbing dalam penulisan tesis dan menambah khasanah alam berfikir, terutama dalam hal pentingnya kejujuran dalam dunia ilmu.
3. Bpk. Drs. Eddy Yusuf AG, MSc., yang telah membimbing dalam penulisan tesis.
4. Kepada Bpk. Prof. Soehardjo, Bpk. Drs. Mudji Rahardjo, SU, dan Bpk. Drs. Fuad Mas'ud, MIR, yang telah mengoreksi dan memberi masukan pada saat review usulan penelitian.
5. Bpk. Pimpinan Cabang dan segenap pegawai BRI Mikro Area Semarang, yang telah membantu dalam pengumpulan data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
6. Segenap Pengelola Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
7. Ibu, Bapak (Alm), Isteri dan Anak tercinta, serta seluruh keluarga yang telah mendoakan dan memberikan dorongan selama masa studi.
8. Semua pihak yang tidak bisa sebutkan satu persatu, yang mempunyai peran baik langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini.

Saya mengharapkan tesis ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangsih yang bermakna bagi dunia ilmu manajemen maupun praktisi manajemen yang membutuhkan. Alhamdulillah; segala puji bagi Allah.

Semarang, April 2000

Suhendra
NIM. C4A098090

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRACT	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	11
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	12
1.3.1 Tujuan Penelitian	12
1.3.2 Kegunaan Penelitian	12
1.4 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis	12
1.4.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	12
1.4.2 Hipotesis	17
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	19
2.1. Kepuasan Kerja	19
2.2. Motivasi Kerja	23

2.3.	Hubungan Manajemen Sumberdaya Manusia, Kepuasan Kerja dan Efektivitas Suatu Organisasi	33
2.4.	Penelitian terdahulu	39
BAB III METODE PENELITIAN.....		43
3.1.	Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel	43
3.2.	Jenis dan Sumber Data	45
3.3.	Populasi dan Sampling	46
3.4.	Metode Pengumpulan Data	47
3.5.	Teknik Analisis	48
3.5.1	Analisis Validitas dan Reliabilitas	48
3.5.2	Interpretasi Skor	50
3.5.3	Pengujian Hipotesis	51
3.5.4	Proses Analisis Data	55
BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN.....		57
4.1.	BRI Unit	57
4.2.	Manajemen Sumberdaya Manusia BRI Unit	61
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		70
5.1.	Validitas dan Reliabilitas Kuesioner	70
5.2.	Profil-profil Sampel	72
5.3.	Frekuensi Pegawai dengan Kepuasan Kategori Tinggi dan Kategori Rendah	73

5.4.	Hubungan Faktor-Faktor Pekerjaan, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran, dan Promosi dengan Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.....	76
5.5.	Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.....	93
5.5.1	Mean Ranks Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Kelompok Pendidikan	94
5.5.2	Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Antara Pegawai Berpendidikan SLA dan Diploma	96
5.5.3	Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Antara Pegawai Berpendidikan SLA dan Sarjana	98
5.5.4	Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Antara Pegawai Berpendidikan Diploma dan Sarjana	104
5.6.	Keterbatasan Penelitian.....	108
BAB VI SIMPULAN DAN SARAN.....		109
6.1.	Simpulan	109
6.2	Saran	110
DAFTAR PUSTAKA		114
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....		118
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENYUSUN.....		169

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Komposisi Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jabatan (Posisi Mei 1999).	8
Tabel 1.2 Komposisi Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Jabatan dan Golongan Kepegawaian (Posisi Mei 1999).	10
Tabel 2.1 Teori Dua Faktor Herzberg.	28
Tabel 3.1 Komposisi Sampel Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jabatan Pegawai di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang	47
Tabel 4.1 Susunan Kepangkatan Pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)	64
Tabel 5.1 Profil-profil Sampel Pegawai (Mantri, Teller dan Deskman) 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.	72
Tabel 5.2 Frekuensi Pegawai dengan Tingkat Kepuasan Rendah (TP) dan Pegawai dengan Tingkat Kepuasan Tinggi (P) Terhadap Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Berdasarkan Kelompok Pendidikan.	73
Tabel 5.3 Test Statistik Nonparametrik Chi-Square Pegawai dengan Tingkat Kepuasan Kerja Rendah (TP) dan Pegawai dengan Tingkat Kepuasan Tinggi (P) di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Kelompok Pendidikan.	74
Tabel 5.4 Statistik Deskriptif Crosstab Chi-Square dan Koefisien Contingency Lima Faktor Kepuasan Kerja Pegawai di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.	77
Tabel 5.5 Prioritas Motivasi Kerja Pegawai Untuk Tetap Bekerja di BRI Unit Sub-Area Semarang.	79
Tabel 5.6 Tabel Kontingensi Pekerjaan-Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.	82
Tabel 5.7 Hubungan Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja Berdasarkan Kelompok Pendidikan Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.	83

Tabel 5.8	Tabel Kontingensi Atasan-Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.	84
Tabel 5.9	Hubungan Atasan dengan Kepuasan Kerja Berdasarkan Kelompok Pendidikan Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.	85
Tabel. 5.10	Tabel Kontingensi Rekan Kerja-Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.	86
Tabel 5.11	Hubungan Rekan Kerja dengan Kepuasan Kerja Berdasarkan Kelompok Pendidikan Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.	87
Tabel 5.12	Tabel Kontingensi Bayaran-Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.	89
Tabel 5.13	Hubungan Bayaran dengan Kepuasan Kerja Berdasarkan Kelompok Pendidikan Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.	90
Tabel 5.14	Tabel Kontingensi Promosi-Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.	91
Tabel 5.15	Hubungan Promosi dengan Kepuasan Kerja Berdasarkan Kelompok Pendidikan Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.	92
Tabel 5.16	Mean Ranks Tingkat Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Pegawai BRI 29 Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Kelompok Pendidikan.	94
Tabel 5.17	Statistik Nonparametrik <i>Mann-Whitney Test</i> Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Antara Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Kelompok Pendidikan SLA dan Diploma.	97
Tabel 5.18	Statistik Nonparametrik <i>Mann-Whitney Test</i> Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Antara Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Kelompok Pendidikan SLA dan Sarjana.	99
Tabel 5.19	Statistik Nonparametrik <i>Mann-Whitney Test</i> Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Antara Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Kelompok Pendidikan Diploma dan Sarjana.	104

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Struktur organisasi SBU <i>Micro Banking</i> BRI.	4
Gambar 1.2 Struktur minimal organisasi BRI Unit.	5
Gambar 1.3 Skema hubungan antara visi/misi BRI, strategi umum/kompetisi/ organisasi, strategi fungsional SDM, dan riset dalam bidang SDM.	7
Gambar 1.4 Skema latar belakang penelitian mengenai kepuasan kerja di BRI Unit Sub-Area Semarang.	10
Gambar 1.5 Diagram skematik kerangka pemikiran teoritis.	17
Gambar 2.1 Proses motivasi dasar.	24
Gambar 2.2 Motivasi sebagai satu proses pemuasan kebutuhan.	24
Gambar 2.3 Hirarki motivasi kerja Maslow.	26
Gambar 2.4 Hubungan antara teori ERG Alderfer, teori hirarki lima tingkat Maslow, dan teori dua faktor Herzberg.	29
Gambar 2.5 Struktur manajemen strategik perusahaan multibisnis.	34
Gambar 3.1 Diagram ringkas aliran proses analiss data	56
Gambar 4.1 Struktur organisasi dan pengelolaan BRI Unit mulai tingkat Kantor Pusat BRI sampai tingkat BRI Unit di Sub-Area Semarang.	60

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A. Paket Kuesioner (Surat Pengantar, Kuesioner, dan Surat Ijin Penelitian).	118
Lampiran B. Print-out Analisis Validitas dan Reliabilitas Kuesioner.	128
Lampiran C.1. Print-out Analisis Chi-Square Tests Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.	132
Lampiran C.2. Print-out Analisis Chi-Square Tests Pekerjaan-Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Kelompok Pendidikan SLA, Diploma, dan Sarjana.	137
Lampiran C.3. Print-out Analisis Chi-Square Tests Atasan-Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Kelompok Pendidikan SLA, Diploma, dan Sarjana.	140
Lampiran C.4. Print-out Analisis Chi-Square Tests Rekan Kerja-Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Kelompok Pendidikan SLA, Diploma, dan Sarjana.	143
Lampiran C.5. Print-out Analisis Chi-Square Tests Bayaran-Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Kelompok Pendidikan SLA, Diploma, dan Sarjana.	146
Lampiran C.6. Print-out Analisis Chi-Square Tests Promosi-Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Kelompok Pendidikan SLA, Diploma, dan Sarjana.	149
Lampiran D.1.1. Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai SLA-Diploma.	152
Lampiran D.1.2. Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai SLA-Diploma Pada Deskman Pada Item-Item Faktor Pekerjaan.	153
Lampiran D.1.3. Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai SLA-Diploma Pada Jabatan Teller Pada Item-Item Faktor Atasan.	154
Lampiran D.2.1. Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai SLA-Sarjana.	155

Lampiran D.2.2.	Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai SLA-Sarjana Pada Pada Item-Item Faktor Pekerjaan.	156
Lampiran D.2.3.	Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai SLA-Sarjana Pada Item-Item Faktor Promosi.	156
Lampiran D.2.4.	Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai SLA-Sarjana Pada Jabatan Teller.	157
Lampiran D.2.5.	Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai SLA-Sarjana Pada Jabatan Mantri, Deskman, dan Teller Pada Item-Item Faktor Pekerjaan.	158
Lampiran D.2.6.	Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai SLA-Sarjana Pada Jabatan Mantri dan Teller Pada Item-Item Faktor Atasan.	159
Lampiran D.2.7.	Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai SLA-Sarjana Pada Jabatan Mantri dan Teller Pada Item-Item Faktor Rekan.	160
Lampiran D.2.8.	Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai SLA-Sarjana Pada Jabatan Teller Pada Item-Item Faktor Bayaran.	161
Lampiran D.2.9.	Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai SLA-Sarjana Pada Jabatan Mantri Pada Item-Item Faktor Promosi.	161
Lampiran D.3.1.	Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai Diploma-Sarjana.	162
Lampiran D.3.2.	Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai Diploma-Sarjana Pada Item-Item Faktor Pekerjaan.	163
Lampiran D.3.3.	Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai Diploma-Sarjana Pada Jabatan Teller.	164
Lampiran D.3.4.	Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai Diploma-Sarjana Pada Jabatan Mantri, Deskman, dan Teller Pada Item-Item Faktor Pekerjaan.	165
Lampiran D.3.5.	Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai Diploma-Sarjana Pada Jabatan Deskman Pada Item-Item Faktor Atasan.	166

Lampiran D.3.6.	Print-out Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai Diploma-Sarjana Pada Jabatan Deskman dan Teller Pada Item-Item Faktor Rekan.	167
Lampiran D.3.7.	Print-out Diploma-Mann-Whitney Test Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai Diploma-Sarjana Pada Jabatan Teller Pada Item-Item Faktor Promosi.	168

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumberdaya manusia saat ini telah dipandang sebagai komponen yang penting dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam pencapaian tujuan suatu organisasi atau perusahaan (Grundy, 1997). Manajemen perusahaan perlu mempertimbangkan bahwa strategi pengelolaan sumberdaya manusia merupakan bagian yang terintegrasi dengan strategi kompetisi, strategi organisasi dan lingkungan bisnis. Pandangan ini berbeda dengan pertimbangan manajemen perusahaan yang menekankan perencanaan bisnis yang lebih mendekati sisi finansial semata tetapi tidak terlalu mempertimbangkan strategi-strategi bisnis. Dalam pandangan terdahulu sumberdaya manusia hanya dibatasi dari satu sisi pemikiran utama yaitu tentang kuantitas sumberdaya daripada kualitasnya. Sudut pandang terdahulu juga lebih memusatkan perhatian pada sasaran jangka pendek-menengah daripada sasaran jangka panjang.

Manajemen organisasi dan sumberdaya manusia yang efektif saat ini menghadapi berbagai tantangan sebagai akibat adanya perubahan-perubahan lingkungan bisnis. Perubahan lingkungan bisnis yang utama saat ini antara lain globalisasi, teknologi informasi, dan *total quality*, merupakan kenyataan yang harus dihadapi perusahaan-perusahaan pada saat ini dan masa mendatang (Luthans, 1995, h.4).

Perubahan lingkungan pertama yang dihadapi organisasi dan manajemen yaitu globalisasi ekonomi. Globalisasi ekonomi merupakan suatu proses dimana masyarakat dunia semakin terhubung (*interconnected*) satu sama lain dalam bidang ekonomi.

Dunia tanpa batas ini memunculkan kompetisi yang berskala global yang merupakan salah satu tantangan terbesar yang dihadapi kalangan manajemen dalam memasuki milenium baru.

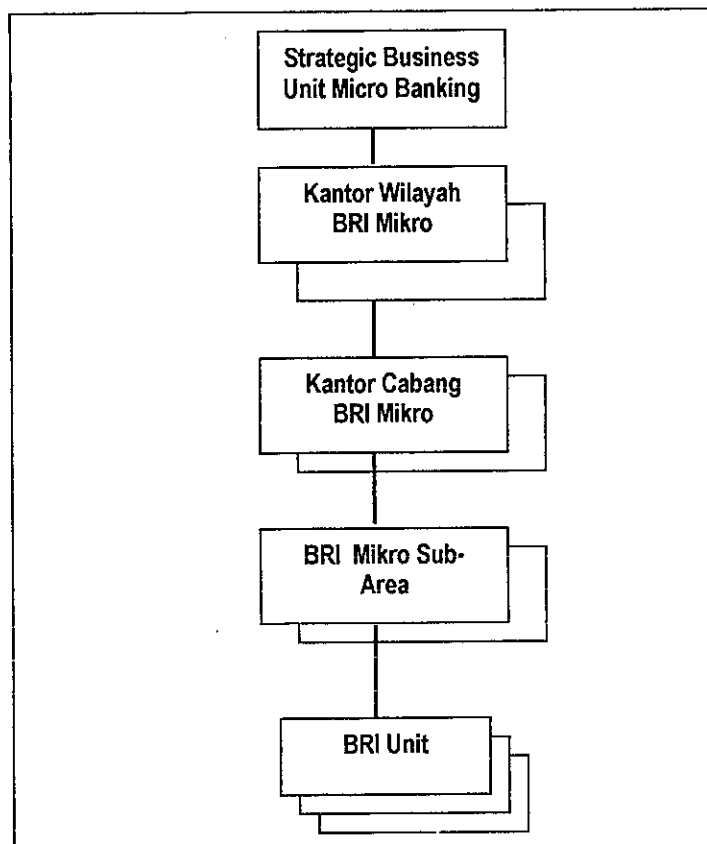
Teknologi informasi merupakan salah satu aspek lingkungan bisnis yang memiliki pengaruh yang kuat pada keseluruhan struktur organisasi serta diperlukan tata ulang pekerjaan individual. Teknologi informasi telah mendorong organisasi untuk melakukan perubahan-perubahan antara lain melakukan perampingan organisasi, hal ini disebabkan teknologi informasi mampu mengurangi berbagai pekerjaan yang secara tradisional dilakukan oleh pegawai.

Perkembangan utama lainnya adalah revolusi dalam kualitas pelayanan yang terjadi di seluruh dunia. Kualitas produk dan pelayanan telah menjadi ujung tombak persaingan dalam pasar dunia. Meskipun harga, *brand loyalty*, desain yang menarik, dan inovasi teknologi masih penting bagi konsumen, kualitas produk telah muncul sebagai sesuatu yang relatif penting. Demikian halnya dengan kualitas penyampaian (*delivery*) dalam bidang pelayanan telah menjadi sangat penting. Dalam hal ini penyampaian produk dan jasa sangat tergantung kepada sumberdaya manusia organisasi/perusahaan. Tantangan bagi organisasi di seluruh dunia adalah agar sumberdaya manusia mereka menyampaikan produk berkualitas dan —khususnya—pelayanan satu sama lain (konsumen internal), pelayanan pada para pelanggan dan pelayanan pada para klien.

Perubahan lingkungan bisnis ini juga mempengaruhi perusahaan-perusahaan Indonesia, sehingga perusahaan-perusahaan di Indonesia melakukan antisipasi untuk mampu bertahan dan berkompetisi, salah satunya adalah perusahaan yang menjadi obyek penelitian yaitu PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang selanjutnya disebut BRI. BRI

BRI merupakan bank BUMN yang telah mengalami berbagai perubahan struktur organisasi maupun kegiatan operasinya untuk menyesuaikan dirinya sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan bisnis pada zamannya. Pada tahun 1998 BRI melakukan perubahan struktur organisasi untuk mewujudkan visi BRI sebagai "**leading full-service, retail focused bank**" serta dalam rangka menghadapi tantangan dan globalisasi perbankan, persaingan yang makin tajam dan kompleks, yaitu dengan membentuk *Strategic Business Unit (SBU)* dan *Strategic Support Unit (SSU)*. SBU BRI merupakan unit bisnis yang melayani segmen pasar tertentu yang telah ditetapkan, yaitu SBU *Micro Banking*, SBU *Retail Banking*, SBU *Corporate Banking* dan SBU *Investment Banking*. Sedangkan SSU dibentuk untuk memberikan dukungan dan pelayanan, serta untuk memperlancar dan meningkatkan kegiatan operasional setiap SBU maupun antar SSU sendiri, yaitu dalam hal sumberdaya manusia, logistik, teknologi, komunikasi, akunting, informasi manajemen, dll. Untuk Hubungan operasional antara SBU dan SSU didasarkan atas *matrix management* dan *customer-supplied oriented*.

Salah satu SBU yang merupakan bisnis inti dan menjadi unggulan BRI adalah SBU **Micro Banking**, yaitu SBU yang khusus melayani segmen pasar *micro enterprises*, *micro consumers* dan sektor informal. Dalam pelaksanaannya segmen pasar *micro enterprises*, *micro consumers* dan sektor informal ini dilayani oleh unit-unit usaha yang disebut BRI Unit yang berada di bawah koordinasi Kantor Cabang BRI Mikro. Secara ringkas struktur organisasi SBU *Micro Banking* BRI dapat dilihat pada Gambar 1.1.

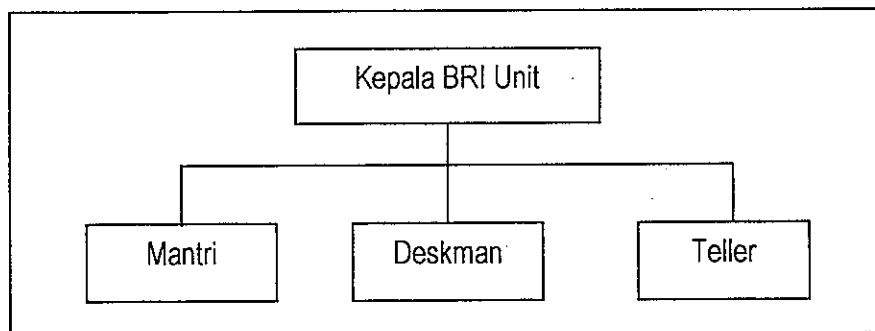


Sumber: Kanca BRI Mikro Semarang, 1999.

Gambar 1.1 Struktur organisasi SBU *Micro Banking* BRI.

Organisasi BRI Unit selama ini oleh manajemen BRI dibuat dan dipertahankan sebagai organisasi dengan struktur yang sederhana, namun demikian BRI Unit mampu melakukan perannya sebagai bank yang mampu melayani kebutuhan segmen pasar di wilayah kerjanya. BRI Unit secara utuh berperan sebagai Bank yaitu melayani simpanan, pinjaman dan jasa bank lainnya. Dalam struktur organisasi BRI Unit minimal terdapat satu orang Kepala Unit, satu orang Mantri (pemasaran simpanan/pinjaman), satu orang Deskman (administrasi/customer service) dan satu orang Teller (kasir). Jumlah pegawai ini dapat berubah tergantung kepada banyaknya jenis pelayanan yang diberikan kepada

nasabah dan jumlah nasabah/transaksi yang dilayani oleh masing-masing BRI Unit. Struktur minimal satu BRI Unit dapat dilihat pada Gambar 1.2.



Sumber: Kanca BRI Mikro Sub-area Semarang, 1999.

Gambar 1.2 Struktur minimal organisasi satu BRI Unit.

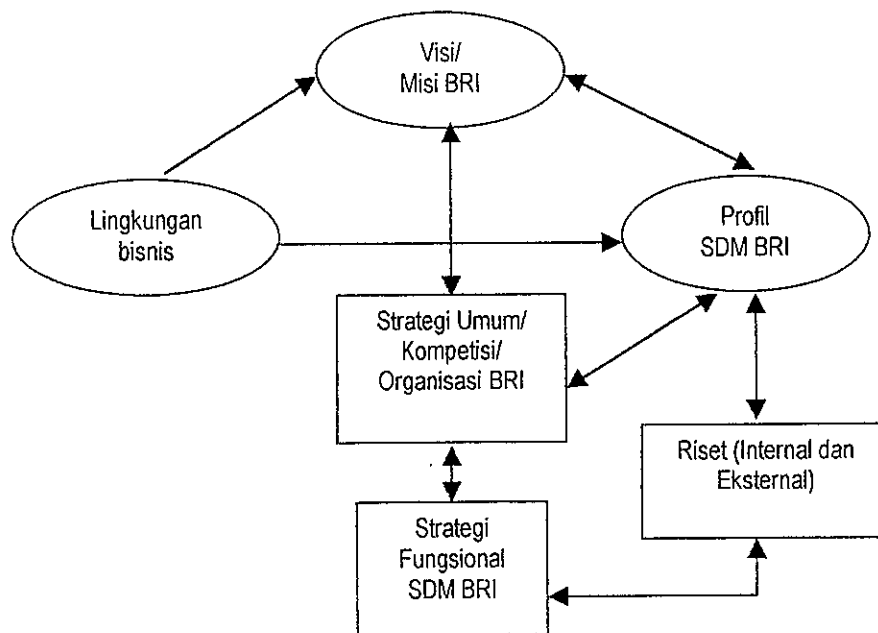
Dalam kaitannya dengan teknologi informasi dan kualitas layanan, BRI Unit telah memiliki sistem prosedur operasional dan teknologi (*computerized*) yang sangat mendukung operasional bisnisnya. Namun demikian keberhasilan dalam melakukan pelayanan dan menyampaikan produk kepada nasabah sangat tergantung kepada sumber daya manusia yang ada pada masing-masing BRI Unit. Pentingnya sumberdaya manusia dengan tujuan memenuhi kepuasan nasabah di BRI Unit sangat dirasakan oleh pihak manajemen BRI, hal ini ditanggapi oleh pihak manajemen dengan membuat kebijakan-kebijakan yang mendukung dalam bidang sumberdaya manusia yaitu antara lain mulai dari kebijakan perekrutan pegawai yang potensial, pendidikan dan latihan yang memadai, pengembangan karier, kompensasi dan kesejahteraan. Pihak manajemen BRI mengharapkan bahwa sumberdaya manusia yang dimiliki setiap BRI Unit adalah sumberdaya manusia yang berkualitas, memiliki motivasi yang tinggi dan berkompeten.

Dalam model perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (1993, h.45-49), sumberdaya manusia sebagai input diharapkan akan menghasilkan output sumberdaya

manusia berupa produktifitas yang tinggi, absensi dan turnover yang rendah, dan tercapainya kepuasan kerja pegawai. Bila dilihat dari sudut pandang model dimaksud, manajemen BRI telah berusaha bahwa semua output tersebut dapat dicapai. Dari sisi produktifitas pihak manajemen telah menemukan bahwa BRI Unit adalah produktif (efektif dan efisien), hal ini merupakan salah satu alasan dijadikannya BRI Unit sebagai salah satu ujung tombak bisnis BRI. Sedangkan jika dilihat dari sisi absensi dan turnover, menunjukkan bahwa angka absensi dan turnover sukarela hampir nol. Namun demikian terdapat satu output lainnya yang perlu mendapat perhatian dan penelitian lebih lanjut yaitu output kepuasan kerja. Dalam kaitannya dengan visi maupun strategi BRI yang sangat mengutamakan pelayanan yang prima kepada nasabah, maka penelitian kepuasan kerja pegawai perlu dilakukan karena kepuasan kerja pegawai memiliki peran yang penting dan dapat memberikan sumbangsih terhadap keefektifan strategi itu sendiri. Moorman (1993) dalam Luthans (1995, h.130) mengungkapkan bahwa pegawai yang tingkat kepuasannya kerjanya tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik dan mental yang lebih baik, mempelajari tugas yang berhubungan dengan pekerjaan secara lebih cepat, melakukan tingkat kecelakaan yang lebih rendah, dan mencatat lebih sedikit keluhan-keluhan. Pada sisi positif, juga ditemukan bahwa pegawai yang terpuaskan lebih memperlihatkan perilaku dan aktivitas yang "*citizenship*", seperti menolong sesama pekerja, menolong pelanggan, dan lebih kooperatif.

Pentingnya penelitian kepuasan kerja ini juga didasarkan pada perspektif bahwa sumberdaya manusia itu sangat kompleks dan diperlukan pemahaman teoritis yang didukung dengan riset empirik yang teliti sebelum aplikasi dapat dibuat untuk mengelola sumberdaya manusia secara efektif. Pada Gambar 1.3 dapat dilihat secara ringkas skema

hubungan antara visi/misi, strategi umum/kompetisi/organisasi, strategi fungsional--dalam hal ini khusus dalam bidang manajemen sumberdaya manusia, dan riset dalam bidang sumberdaya manusia.



Gambar 1.3 Skema hubungan antara visi/misi BRI, strategi umum/kompetisi/organisasi BRI, strategi fungsional SDM, dan riset dalam bidang SDM BRI.

Dalam tesis ini penelitian mengenai kepuasan kerja pegawai BRI dilakukan khusus di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang. Fenomena yang ada di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang yaitu terdapat sejumlah Sarjana (S1) yang diterima sebagai pegawai pelaksana dan melakukan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya klerek. Dengan demikian terdapat suatu kesenjangan antara tingkat pendidikan formal beberapa pegawai dengan jenis pekerjaan yang dilakukan. Pada Tabel 1.1 disajikan komposisi pegawai berdasarkan jabatan dan pendidikan formal pegawai di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang, yang mana terdapat beberapa lulusan perguruan tinggi (S1) yang menduduki jabatan yang sifat

pekerjaannya klerek yaitu Deskman dan Teller, di pihak lain jenis pekerjaan dimaksud tidak memerlukan pendidikan formal setingkat Sarjana.

Tabel 1.1 Komposisi Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jabatan (Posisi Mei 1999).

	SLA	Diploma	S1	Jumlah
Kaunit	13 orang	11 orang	5 orang	29 orang
Mantri	12 orang	25 orang	8 orang	45 orang
Deskman	11 orang	19 orang	18 orang	48 orang
Teller	11 orang	20 orang	6 orang	37 orang
Jumlah	47 orang	75 orang	37 orang	159 orang

Sumber: Kanca BRI Mikro Sub-Area Semarang, 1999.

Golongan pegawai di BRI terbagi menjadi Pegawai Dasar (A.I, A.II, B.I, dan B.II), Pegawai Pertama (C.I, C.II, D.I, D.II), Pegawai Muda (E.I dan E.II), Pegawai Madya (F.I dan F.III), Pegawai Utama (F.IV s.d. F.VI), dan Direktur Muda. Rekrutmen pegawai BRI saat ini hanya dua bagian, yaitu rekrutmen calon pegawai biasa/pelaksana dan staff (kader pimpinan) sedangkan rekrutmen pegawai dasar dengan pendidikan minimal SLTP sudah tidak dilakukan. Rekrutmen pegawai pelaksana dengan *entry level* golongan C.I minimal berpendidikan SLA, dan rekrutmen calon staff dengan *entry level* golongan E.I minimal berpendidikan Sarjana. Saat ini relatif banyak lulusan Sarjana bekerja di BRI Unit sebagai pegawai pelaksana, yang mana dalam hal kenaikan pangkat atau golongan, setiap pegawai pelaksana dengan latar belakang pendidikan formal SLA ataupun lulusan perguruan tinggi masing-masing diperlakukan sama, antara lain tergantung pada ujian dinas kenaikan pangkat/golongan dan penilaian hasil karya setiap tahun.

Seorang pegawai pelaksana berpendidikan Sarjana dengan masa kerja minimal empat tahun memiliki kesempatan untuk langsung masuk golongan E.I dengan jabatan Pegawai Muda (kader pimpinan) dengan cara mengikuti beberapa tahapan test penerimaan. Namun kesempatan tersebut tidak selalu ada karena tergantung kebutuhan perusahaan. Bila tidak melalui jalur penerimaan langsung, maka kesempatan untuk masuk ke dalam golongan E.I dapat dicapai oleh semua pegawai dengan melalui jalur biasa yaitu sesuai urutan golongan dengan syarat telah mencapai golongan D.II dan lulus ujian khusus untuk E.I. Dengan asumsi bahwa rata-rata untuk naik golongan satu tingkat adalah empat tahun, maka seorang pegawai yang masuk di BRI Unit mulai dari golongan C.I akan mencapai golongan E.I dalam waktu 16 tahun.

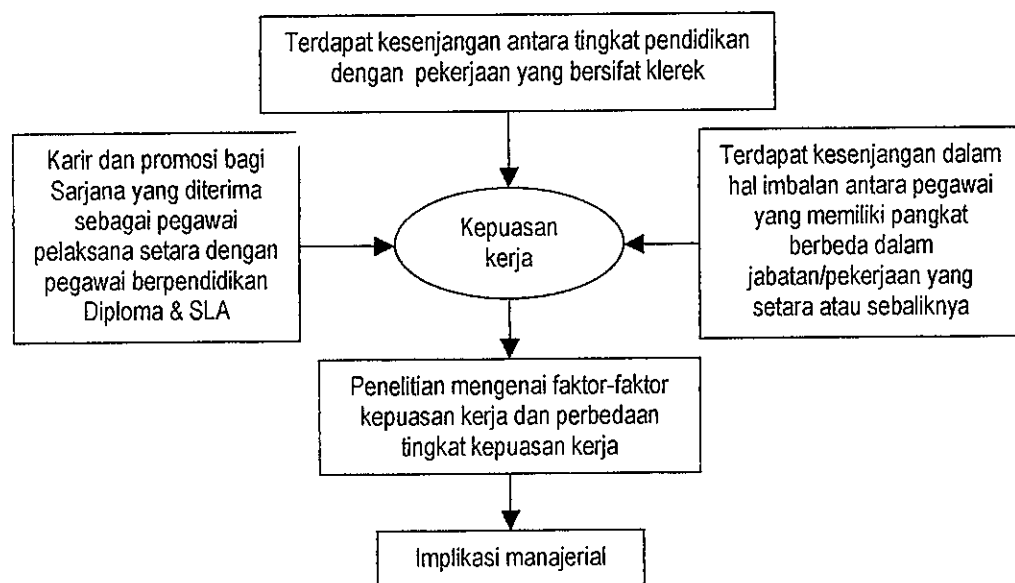
Hal lain yang berkaitan dengan promosi adalah struktur organisasi BRI Unit baik vertikal maupun horizontal merupakan struktur yang ramping dan sederhana menyebabkan jenjang karir yang pendek. Dalam satu BRI Unit pangkat tertinggi yang mungkin dimiliki seorang pegawai adalah D.II, dan sehubungan dengan sistem kenaikan pangkat yang rutin dan tidak disesuaikan dengan jenis pekerjaan, maka memungkinkan seorang pegawai suatu BRI Unit memiliki pangkat atau golongan yang sama dengan Kepala BRI Unit yang menjadi atasannya atau seorang pegawai dengan pangkat lebih tinggi melakukan pekerjaan yang setara dengan rekan kerjanya yang memiliki pangkat lebih rendah. Kondisi ini dapat menjadi tidak kondusif karena tanggung jawab dan tingkat imbalan yang dirasakan menjadi tidak adil atau tidak seimbang. Pada Tabel 1.2 ditampilkan contoh jabatan yang diduduki oleh pegawai dengan golongan kepegawaian yang setara atau lebih rendah.

Tabel 1.2 Komposisi Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Jabatan dan Golongan Kepegawaian (Posisi Mei 1999).

	Ka. Unit	Mantri	Deskman	Teller
Gol. D.II	10 orang	-	-	-
Gol. D.I	9 orang	3 orang	-	-
Gol. C.II	10 orang	29 orang	23 orang	29 orang
Gol. C.I	-	13 orang	17 orang	8 orang
Trainee	-	-	8 orang	-
Jumlah	29 orang	45 orang	48 orang	37 orang

Sumber: Kanca BRI Mikro Sub-area Semarang, 1999.

Secara ringkas fenomena permasalahan yang diidentifikasi berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang adalah jenis pekerjaan, promosi dan imbalan/bayaran dapat dilihat pada Gambar 1.4.



Gambar 1.4 Skema latar belakang penelitian mengenai kepuasan kerja di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian ini, maka diidentifikasi permasalahan dalam organisasi BRI, khususnya di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang, yaitu rendahnya kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai dimaksud adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor pekerjaan; di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang terdapat lulusan perguruan tinggi (S1) sebanyak 24 orang dari total 158 orang pegawai yang melakukan pekerjaan sebagai petugas pelaksana yang tidak sebanding dengan pendidikan formal yang dimilikinya.
- 2) Faktor promosi; karir dan promosi bagi Sarjana yang diterima sebagai pegawai pelaksana setara dengan pegawai berpendidikan SLA.
- 3) Faktor bayaran; terdapat kesenjangan dalam hal imbalan antara pegawai yang memiliki pangkat berbeda dalam jabatan/pekerjaan yang setara atau sebaliknya.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dilakukan penelitian di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang mengenai faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai, yaitu pekerjaan, promosi dan bayaran, dan faktor kepuasan kerja lainnya yaitu atasan dan rekan kerja. Selain penelitian mengenai faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja, juga dilakukan penelitian mengenai perbedaan tingkat kepuasan kerja dan perbedaan tingkat kepuasan pegawai terhadap faktor-faktor pekerjaan, promosi, bayaran, atasan dan rekan kerja berdasarkan kelompok tingkat pendidikan formal pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

- 1) Untuk menganalisis faktor-faktor Pekerjaan, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran dan Promosi yang berhubungan dengan Kepuasan Kerja pegawai di 29 BRI unit Sub-Area Semarang.
- 2) Untuk menganalisis perbedaan tingkat kepuasan kerja pegawai di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang berdasarkan kelompok tingkat pendidikan formal pegawai.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

- 1) Sebagai bahan informasi dan pertimbangan pihak manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan dan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pengelolaan sumberdaya manusia di masa mendatang, misalnya seleksi dan pengembangan sumberdaya manusia berdasarkan informasi kepuasan kerja pegawai.
- 2) Sebagai bahan referensi bagi penelitian lebih lanjut dalam bidang yang sama.

1.4. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis

1.4.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap pegawai yang timbul berdasarkan penilaian terhadap pekerjaannya. Salah satu konsep pengukuran sikap dalam hal kepuasan kerja adalah konsep kepuasan sebagai *facet* (komponen) yang menganggap bahwa kepuasan kerja pegawai dengan berbagai aspek situasi pekerjaan yang berbeda dapat bervariasi secara bebas dan harus diukur secara terpisah. Wanous, Reichers, dan

Hudy, (1997) mengemukakan bahwa pengukuran kepuasan kerja dalam bentuk facet memungkinkan untuk memperoleh tingkat reliabilitas yang tinggi. Jumlah facet yang diukur dalam berbagai studi bervariasi, dalam penelitian ini komponen kepuasan kerja yang digunakan adalah sesuai dengan yang diusulkan oleh Smith, Kendall dan Hulin (1969) dalam Sekaran (1992, h.186), yaitu Pekerjaan itu sendiri, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran dan Kesempatan Promosi, yang mana kelima dimensi tersebut mewakili karakteristik terpenting mengenai satu pekerjaan yang mana orang-orang memiliki tanggapan afektif (Smith, Kendall, dan Hulin (dalam Luthans, 1995, h.126)).

Selanjutnya Robbins (1993, h.47) membatasi secara sederhana mengenai kepuasan kerja sebagai variabel *dependent*, adalah sebagai perbedaan antara jumlah penghargaan-penghargaan yang diterima dan jumlah yang mereka percaya seharusnya mereka terima. Hulin et al. (1985 dalam Ostrof, 1992) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan satu fungsi dari keseimbangan antara input-input peran-kerja, atau sesuatu yang seseorang investasikan dalam peran kerja (misalnya, pendidikan, waktu, dan usaha), dalam perbandingan dengan hasil peran-kerja, atau apa yang dirasakan (misalnya, bayaran, status, kondisi kerja, atau faktor intrinsik).

Robbins (1993, h.47) mengemukakan bahwa faktor *ability* (kapasitas seseorang untuk menampilkan berbagai tugas dalam satu pekerjaan) merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Ability sendiri secara esensial terdiri dari dua perangkat keahlian (*skills*) yaitu: intelektual dan fisik (Robbins, 1993, 97). Pendidikan merupakan salah satu sumber dari kemampuan intelektual seseorang, namun demikian bila dilihat dari sudut pandang bahwa input seorang pegawai berupa pendidikan tinggi sebagai biaya *opportunity*, maka input ini menjadi kurang bermakna. Hulin et al. (1985)

dalam Jugde & Watanabe (1993) yang mengemukakan bahwa biaya langsung dan biaya *opportunity* pegawai mempunyai satu efek pada kepuasan kerja. Dalam periode *oversupply* angkatan kerja (misalnya, tingkat pengangguran yang tinggi), pegawai akan merasakan bahwa input-input mereka kurang bernilai karena akan ada pihak lain dalam pasar tenaga kerja yang rela untuk menyumbangkan input-input mereka untuk tingkat output tertentu dan biaya *opportunity* peran-kerja pegawai secara perlahan menurun (misalnya, keanggotaan peran-kerja saat itu menjadi lebih kecil dibandingkan kesempatan-kesempatan lainnya). Sehingga, saat pengangguran meningkat, pemanfaatan subjektif input-input menurun, mengurangi nilai input-input yang dirasakan relatif terhadap hasil, dan lalu meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, pada saat pengangguran rendah (dan banyak alternatif), pemanfaatan subjektif input-input meningkat, meningkatkan nilai input-input yang dirasakan relatif terhadap hasil, dan lalu menurunkan kepuasan kerja. Selanjutnya Jugde & Watanabe (1993) mengutip March & Simon (1958), bahwa pegawai yang percaya akan mengalami kesulitan untuk menemukan satu pekerjaan yang sebanding nampaknya akan lebih merasa puas dengan tingkat hasil saat ini. Pegawai dengan tingkat pendidikan lebih tinggi memiliki input peran kerja lebih tinggi dibandingkan pegawai berpendidikan lebih rendah. Dengan demikian akan terjadi perbedaan tingkat kepuasan kerja berdasarkan kelompok pendidikan pegawai.

Pareek (1991, hal.133) mengungkapkan bahwa pekerjaan merupakan suatu sumber penting bagi motivasi yang tinggi maupun yang rendah. Kecocokan antara jenis pekerjaan dengan *ability* akan mempengaruhi kepuasan seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dengan demikian berdasarkan tingkat pendidikan pegawai akan terdapat perbedaan tingkat kepuasan terhadap jenis pekerjaan yang setara.

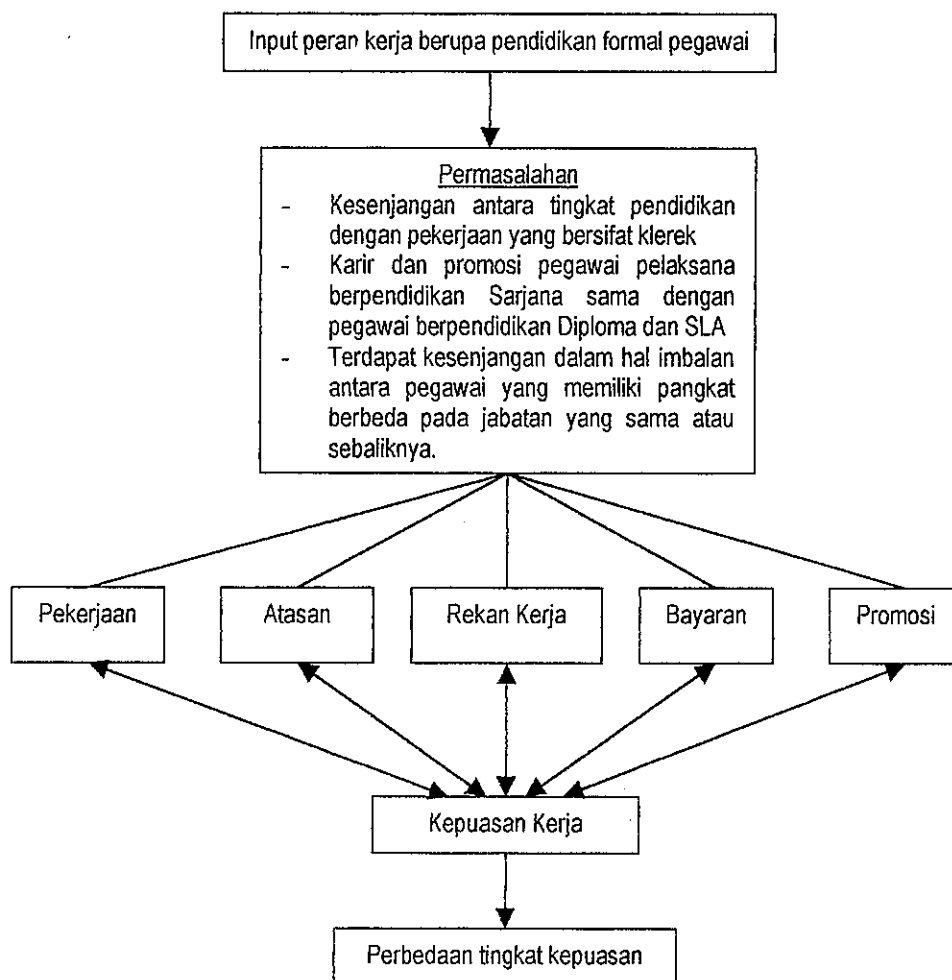
Trempe & Haccoun (1985 dalam Baron & Greenberg, 1989, h.165) mengemukakan bahwa ketika pegawai merasakan atasan mereka berbuat adil dan berkompeten dan percaya bahwa atasan mereka memperhatikan dengan sepenuh hati, kepuasan kerja cenderung tinggi. Sebaliknya, ketika pegawai memandang bahwa atasan mereka tidak adil, tidak berkompeten, atau mengejar motif-motif pribadi, kepuasan cenderung rendah. Kualitas pengawasan kepada pegawai diperkirakan dirasakan berbeda di antara masing-masing golongan pendidikan pegawai.

Keberadaan rekan kerja yang dapat diandalkan untuk diminta bantuan, dan perasaan bahwa mereka satu bagian yang kohesif, grup yang bersahabat, akan mendukung kepuasan kerja yang tinggi; sedangkan bila kondisi-kondisi dimaksud berkurang, maka kepuasan kerja akan rendah (Locke, 1988, dalam Baron & Greenberg, 1989, h.166). Berdasarkan peran kerja pegawai pada posisi yang berbeda diperkirakan akan memunculkan perbedaan kepuasan kerja di antara masing-masing pegawai. Perbedaan kepuasan kerja juga diperkirakan terjadi bila tingkat pendidikan selain dapat dipandang sebagai input bagi pegawai dalam organisasi, dapat pula dipandang sebagai suatu simbol status informal seorang pegawai. Berdasarkan sudut pandang bahwa pendidikan sebagai suatu simbol status (Robbins, 1993, h.304), dengan mengutip Shaw (dalam Robbins, 1993, h.314) yang mengemukakan bahwa kebanyakan orang lebih menyukai untuk berkomunikasi dengan orang lain pada tingkat status mereka atau yang lebih tinggi dari pada dengan mereka yang berstatus lebih rendah dengan mereka. Sebagai hasilnya, manajemen dapat mengharapkan kepuasan yang lebih tinggi di antara pegawai yang pekerjaannya memungkinkan untuk meminimalkan interaksi dengan individual yang lebih rendah statusnya di antara mereka.

Bayaran dan Promosi merupakan salah satu bentuk penghargaan yang diterima pegawai atas prestasi kerjanya. Penghargaan seharusnya tergantung pada kinerja, terutama pegawai harus merasakan satu keterkaitan yang jelas. Tanpa memperhatikan bagaimana dekatnya penghargaan secara aktual berhubungan dengan kriteria kinerja, jika individu-individu merasakan hubungan yang rendah, hasilnya akan menurunkan kinerja, penurunan dalam kepuasan kerja, dan peningkatan dalam statistik turnover dan ketidakhadiran (Robbins, 1993, h.272). Robbins (1993, h.587) juga menyimpulkan bahwa penghargaan nampaknya akan membimbing pada kinerja dan kepuasan yang tinggi ketika penghargaan tersebut (1) dirasakan adil/pantas oleh pegawai (2) terkait dengan kinerja, dan (3) disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan individual. Jika pegawai merasakan bahwa usaha mereka tidak ditanggapi atau dihargai, dan jika mereka memandang pilihan-pilihan mereka terbatas, mereka mungkin terus bekerja, tetapi akan menampilkan kinerja pada suatu tingkat sangat di bawah kemampuan mereka. Seorang pegawai yang memiliki input berupa pendidikan yang lebih tinggi akan mengharapkan penghargaan-penghargaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan seorang pegawai dengan input pendidikan yang lebih rendah. Jika ternyata penghargaan-penghargaan yang diterimanya tidak sesuai dengan yang diharapkannya dan posisinya sama dengan yang rekan lainnya dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah, maka diperkirakan tingkat kepuasan kerja pegawai yang berpendidikan lebih tinggi akan lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang berpendidikan lebih rendah.

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang diajukan, hubungan antara faktor-faktor kepuasan kerja dengan kepuasan kerja dan perbedaan tingkat kepuasan terhadap

kepuasan kerja dan faktor-faktor kepuasan kerja pegawai di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang digambarkan secara ringkas pada Gambar 1.5.



Gambar 1.5 Diagram skematik kerangka pemikiran teoritis.

1.4.2 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang telah dikemukakan, maka untuk mengetahui hubungan masing-masing faktor kepuasan kerja (Pekerjaan, Atasan, Rekan

Kerja, Bayaran dan Promosi) dengan Kepuasan Kerja, maka diajukan hipotesis-hipotesis sebagai berikut:

- H_{a1}: Terdapat hubungan antara faktor Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.*
- H_{a2}: Terdapat hubungan antara faktor Atasan dengan Kepuasan Kerja pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.*
- H_{a3}: Terdapat hubungan antara faktor Rekan Kerja dengan Kepuasan Kerja pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.*
- H_{a4}: Terdapat hubungan antara faktor Bayaran dengan Kepuasan Kerja pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.*
- H_{a5}: Terdapat hubungan antara faktor Promosi dengan Kepuasan Kerja pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.*

Hipotesis-hipotesis yang diajukan untuk mengetahui perbedaan tingkat kepuasan pada Kepuasan Kerja, Pekerjaan, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran dan Promosi, di antara pegawai berdasarkan kelompok pendidikan formal pegawai di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang adalah sebagai berikut:

- H_{a1}: Terdapat perbedaan tingkat Kepuasan Kerja di antara pegawai berdasarkan tingkat pendidikan formal yang dimilikinya.*
- H_{a2}: Terdapat perbedaan tingkat kepuasan pada faktor Pekerjaan di antara pegawai berdasarkan tingkat pendidikan formal yang dimilikinya.*
- H_{a3}: Terdapat perbedaan tingkat kepuasan pada faktor Atasan di antara pegawai berdasarkan tingkat pendidikan formal yang dimilikinya.*
- H_{a4}: Terdapat perbedaan tingkat kepuasan pada faktor Rekan Kerja di antara pegawai berdasarkan tingkat pendidikan formal yang dimilikinya.*
- H_{a5}: Terdapat perbedaan tingkat kepuasan pada faktor Bayaran di antara pegawai berdasarkan tingkat pendidikan formal yang dimilikinya.*
- H_{a6}: Terdapat perbedaan tingkat kepuasan pada faktor Promosi di antara pegawai berdasarkan tingkat pendidikan formal yang dimilikinya.*

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Kepuasan Kerja

Definisi kepuasan kerja menurut Locke (1976) yang dikutip Luthans (1995, h.126) adalah *"sesuatu yang menyenangkan atau pernyataan emosi yang positif sebagai hasil penilaian dari pekerjaannya atau pengalaman kerjanya."* Kepuasan kerja merupakan satu hasil dari persepsi pegawai dari sebaik apakah pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang mereka pandang penting. Kemudian Locke (1988) dalam Baron & Greenberg (1989, h.160), menyatakan secara lebih formal, kepuasan kerja berkenaan pada reaksi-reaksi **kognitif, afektif dan evaluatif** individu terhadap pekerjaan mereka

Robbins (1993, h.177-178) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan satu sikap umum individu pegawai dalam menghadapi pekerjaannya. Seseorang dengan satu tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaan, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya. Sedangkan Lawler (1973) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan satu ukuran kualitas kehidupan dalam organisasi-organisasi dan merupakan pemahaman yang berharga dan berkembang meskipun tidak berhubungan dengan kinerja.

Luthans (1995, h.126) menjelaskan bahwa terdapat tiga dimensi pada kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosi pada situasi kerja. Sehingga hasilnya, tidak bisa terlihat; tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sebaik apakah hasil-hasil memenuhi atau melebihi ekspektasi. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan; Smith, Kendall, dan

Hulin (dalam Luthans, 1995, h.126) mengemukakan bahwa terdapat lima dimensi yang mewakili karakteristik terpenting mengenai satu pekerjaan yang mana orang-orang memiliki tanggapan afektif, mereka adalah:

- 1) Pekerjaan itu sendiri. Sejauh mana pekerjaan menyediakan individu dengan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.
- 2) Bayaran. Sejumlah remunerasi keuangan yang diterima dan tingkat dimana hal itu dipandang sebagai setara berhadapan dengan yang lain dalam organisasi.
- 3) Kesempatan promosi. Peluang untuk maju dalam hirarki.
- 4) Pengawasan. Kemampuan pengawas untuk menyediakan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- 5) Rekan kerja. Tingkat dimana rekan kerja secara teknis cakap dan mendukung secara sosial.

Selanjutnya Luthans (1995, h.126-128) melakukan telaah pustaka terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, namun pengaruh utamanya dapat diringkas sesuai dimensi yang telah diidentifikasi di atas, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan itu sendiri. Isi dari pekerjaan sendiri adalah sumber utama kepuasan. Beberapa dari bahan paling penting dari pekerjaan yang memuaskan yang diungkap survey meliputi pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, dan pekerjaan yang menyediakan status.

- 2) Bayaran. Upah dan gaji dikenal menjadi bermakna (signifikan), tetapi kompleks, faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya menolong orang mencapai kebutuhan dasar mereka tetapi sebagai penolong dalam menyediakan kepuasan kebutuhan lebih tinggi. Pegawai sering melihat bayaran sebagai satu refleksi bagaimana manajemen memandang sumbangsih mereka pada organisasi.
- 3) Promosi. Kesempatan-kesempatan promosi kelihatannya memiliki satu efek yang bervariasi pada kepuasan kerja. Hal ini disebabkan membawa sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki satu keragaman dari penghargaan yang menyertainya. Sebagai contoh, individu yang dipromosikan dengan basis senioritas sering mengalami kepuasan kerja tetapi tidak sebanyak kepuasan pegawai yang dipromosikan dengan basis kinerja.
- 4) Pengawasan. Pengawasan adalah salah satu sumber penting yang moderat dari kepuasan kerja. Saat ini terdapat dua dimensi dari gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:
 - (1) *Employee-centeredness*, yang diukur oleh tingkat yang mana seorang pengawas mempunyai satu kepentingan pribadi dalam kesejahteraan pegawai. Umumnya dimanifestasikan dalam cara-cara seperti memeriksa bagaimana bawahan melakukan pekerjaannya, menyediakan nasihat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan pekerja sebagai personal sebagaimana satu tingkat ofisial.
 - (2) Partisipasi atau pengaruh, manajer membolehkan pegawainya dalam partisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.

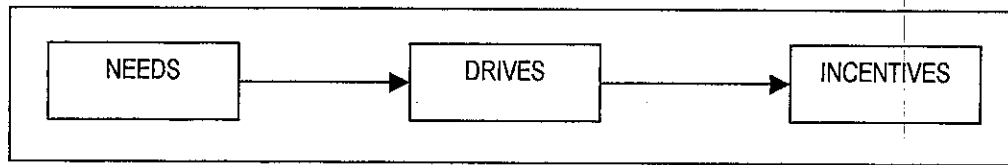
Dalam banyak kasus, pendekatan ini membimbing pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebagai contoh, *meta-analysis* lengkap menyimpulkan bahwa partisipasi benar-benar memiliki efek positif pada kepuasan kerja. Satu iklim partisipasi yang diciptakan oleh pengawas memiliki satu efek substansial pada kepuasan pekerja daripada partisipasi dalam satu keputusan spesifik.

- 5) Grup kerja. Sifat grup kerja akan memiliki satu efek pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang bersahabat dan kooperatif merupakan satu sumber kepuasan kerja yang sedang (*modes*) pada individu pegawai. Grup kerja bermanfaat sebagai satu sumber dari dukungan, kenyamanan (*comfort*), nasihat, dan bantuan bagi individu pekerja. Satu grup kerja yang “bagus” membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Namun, faktor ini tidak esensial pada kepuasan kerja. Di pihak lain jika kondisi sebaliknya ada—orang sukar untuk sejalan—faktor ini mungkin memiliki efek pada kepuasan kerja.
- 6) Kondisi-kondisi pekerjaan. Kondisi pekerjaan adalah faktor lain yang memiliki efek sedang pada kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus (bersih, lingkungan menarik, dst.), pegawai akan mendapatkan bahwa lebih mudah untuk melakukan pekerjaan. Jika kondisi pekerjaan jelek (misalnya panas dan lingkungan yang berisik), pegawai akan mendapatkan bahwa lebih sukar untuk melakukan sesuatu. Sama dengan kelompok kerja, jika kondisi kerja dalam keadaan baik, tidak akan menjadi satu masalah kepuasan kerja, jika kondisi kerja jelek, maka akan ada masalah kepuasan kerja.

2.2. Motivasi Kerja

Untuk memahami perilaku organisasi antara lain sikap seorang pegawai merasa puas atau tidak puas terhadap perannya dalam suatu organisasi maka diperlukan pemahaman mengenai motivasi seseorang dalam bekerja. Teori motivasi umum secara lengkap didefinisikan oleh Luthans (1995, h.141) sebagai *"a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates behavior or drive that aimed at a goal or incentive"*. Untuk memahami proses motivasi ini terletak dalam pengertian dari, dan hubungan antara, kebutuhan-kebutuhan (*needs*), dorongan-dorongan (*drives/motives*) dan insentif-insentif. Secara ringkas proses motivasi dasar dapat dilihat pada Gambar 2.1. Kebutuhan-kebutuhan menciptakan dorongan-dorongan ditujukan pada insentif-insentif. Dalam satu pengertian sistem-sistem, motivasi terdiri dari tiga interaksi dan saling ketergantungan berikut ini:

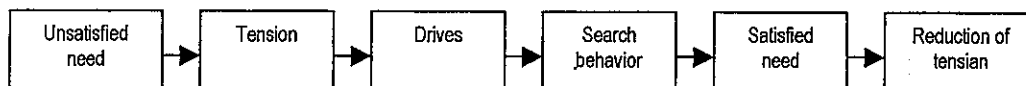
- 1) Kebutuhan-kebutuhan; tercipta ketika terdapat suatu ketidakseimbangan fisiologis atau psikologis.
- 2) Dorongan-dorongan; dorongan atau motif (digunakan secara bergantian), dibuat untuk meredakan kebutuhan-kebutuhan.
- 3) Insentif-insentif; pada akhir siklus motivasi adalah insentif, didefinisikan sebagai segala sesuatu yang akan meredakan suatu kebutuhan dan mengurangi satu dorongan. Maka, mencapai satu insentif akan cenderung untuk mengembalikan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi atau menghilangkan dorongan.



Sumber: Luthans, 1995, h.141.

Gambar 2.1 Proses motivasi dasar.

Motivasi secara umum merupakan latar belakang dan landasan bagi pendekatan-pendekatan motivasi-kerja secara lebih terarah, selanjutnya Robbins (1993, h.205) mendefinisikan motivasi dalam organisasi sebagai *"the willingness to exert high level of effort toward organizational goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual needs"*. Gambar 2.2 memperlihatkan motivasi sebagai sebagai satu proses pemuasan kebutuhan.



Sumber: Robbins, 1993, h.206.

Gambar 2.2 Motivasi sebagai satu proses pemuasan kebutuhan

Pareek (1991, h.139) mengungkapkan bahwa motivasi kerja merupakan akibat dari interaksi individu dengan organisasi melalui perannya dalam organisasi. Motif yang mendorong orang untuk bekerja sifatnya rumit dan insentif yang ingin mereka peroleh tidak hanya menyangkut gaji. Dalam batas kualifikasi masing-masing, sejauh mana individu melaksanakan pekerjaannya dengan baik mungkin sangat bervariasi, tergantung pada sikap mereka terhadap perusahaan, atasan, rekan kerja, dan aspek lain dari pekerjaan yang bersangkutan. Luthans (1995, h.166) mengemukakan bahwa teori motivasi kerja yang relatif dapat diterjemahkan ke dalam praktek adalah model motivasi kebutuhan

Maslow, Herzberg, dan Alderfer. Selanjutnya Robbins (1993, h.233) menyatakan bahwa teori kebutuhan berhubungan dengan penjelasan dan prediksi kepuasan kerja.

Model Maslow dan Herzberg berusaha mengidentifikasi faktor-faktor isi tertentu dalam individu, sedangkan model Alderfer mengidentifikasi lingkungan pekerjaan yang memotivasi pekerjaan. Teori isi dari motivasi kerja berusaha untuk menentukan apa yang bisa memotivasi orang bekerja. Teori-teori tersebut secara ringkas dijelaskan dan diperbandingkan satu sama lain sebagai berikut :

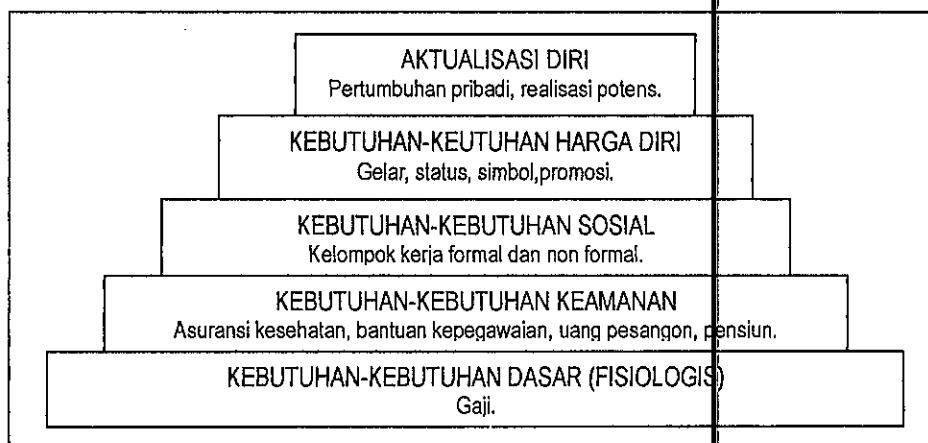
1) Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori motivasi Maslow mengajukan hipotesa bahwa dalam setiap kehidupan manusia terdapat satu hirarki yang terdiri dari lima tingkat kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah :

- (1) Fisiologis: meliputi lapar, haus, naungan, dan kebutuhan jasmaniah lainnya.
- (2) Keamanan: meliputi keselamatan dan perlindungan dari bahaya yang sifatnya fisik dan emosional.
- (3) Sosial; meliputi kasih sayang, rasa memiliki, diterima, dan persahabatan.
- (4) Harga diri: meliputi faktor-faktor harga diri internal seperti penghargaan diri sendiri, otonomi dan prestasi; dan faktor-faktor harga diri eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- (5) Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi sesuatu yang mampu dicapai; meliputi pertumbuhan, mencapai potensi diri, dan pemenuhan diri.

Maslow membagi kelima kebutuhan tersebut menjadi tingkat kebutuhan yang lebih rendah yang terdiri dari kebutuhan fisiologis dan keamanan, dan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi yang terdiri dari sosial, harga diri dan aktualisasi diri.

Secara ringkas Hellriegel & Slocum (1979, h.401) menjelaskan bahwa teori kebutuhan Maslow mengasumsikan bahwa orang termotivasi untuk memuaskan kebutuhannya yang penting pada satu titik dalam hidupnya. Lebih jauh, kekuatan kebutuhan-kebutuhan tertentu ditentukan oleh posisinya dalam hirarki kebutuhan dan tingkat dimana kebutuhan tersebut dan kebutuhan-kebutuhan lebih rendah telah terpuaskan. Teori Maslow memprediksikan suatu dinamika, tahap demi tahap, proses sebab akibat motivasi, dimana perilaku diatur dengan cara mengubah perangkat "kepentingan" kebutuhan-kebutuhan secara berkelanjutan. Maslow tidak mengusulkan bahwa hirarki secara kaku terpaku dalam satu bentuk bagi semua orang. Hal ini khususnya benar bagi kebutuhan tingkat menengah (afiliasi dan harga diri), dimana tingkatan mungkin akan bervariasi dari satu orang ke orang lainnya. Namun demikian, Maslow mengindikasikan bahwa kebutuhan fisiologis merupakan paling dasar dan kebutuhan aktualisasi diri merupakan pemenuhan paling akhir. Secara kasar, teori hirarki kebutuhan Maslow dapat dikonversi ke dalam model isi dari motivasi kerja seperti diperlihatkan pada Gambar 2.3.



Sumber: Luthans, 1995, h.151.

Gambar 2.3 Hirarki motivasi kerja Maslow.

2) Teori Motivasi Dua-Faktor Herzberg

Herzberg memperluas teori Maslow dan mengembangkan teori ini khusus motivasi kerja. Herzberg menyimpulkan bahwa "yang menimbulkan kepuasan" kerja berhubungan dengan isi pekerjaan dan "yang menimbulkan ketidakpuasan" kerja berhubungan dengan konteks pekerjaan. Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja (motivator), yang menghasilkan sikap positif terhadap pekerjaan, biasanya berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Yang utama di antara faktor-faktor tersebut menurut tingkat frekuensinya adalah keberhasilan, pengakuan, ciri-ciri pekerjaan, tanggung jawab serta kemajuan dalam karir. Faktor-faktor ini menyangkut kesempatan untuk aktualisasi dan pertumbuhan diri. Pengakuan paling efektif bila menyangkut keberhasilan dan kemajuan yang benar-benar merupakan hasil usaha dan jerih payah. Bila tidak, pengaruhnya cenderung menjadi tidak berarti dan tidak berumur panjang. Sebaliknya, yang menimbulkan ketidakpuasan (higiene) lebih sering menyangkut konteks pekerjaan, sebagaimana digambarkan oleh kebijaksanaan perusahaan yang tidak efektif atau tidak adil, ketidakmampuan atasan, hubungan yang tidak serasi dengan atasan kerja serta kondisi kerja yang tidak memuaskan. Teori dua-faktor Herzberg memiliki keceratan dengan teori hirarki kebutuhan Maslow. Faktor-faktor higiene adalah preventif dan bersifat lingkungan, dan secara kasar sebanding pada teori kebutuhan Maslow pada tingkat yang lebih rendah. Secara ringkas faktor-faktor higiene dan motivator Herzberg dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Faktor-faktor higiene mencegah ketidakpuasan, tetapi mereka tidak mendorong kepuasan. Sebagai akibatnya, mereka membawa motivasi pada tingkat secara

teoritis *zero level* dan merupakan satu "dasar" yang penting untuk mencegah ketidakpuasan, dan mereka berlaku sebagai titik lepas landas bagi motivasi. Faktor-faktor higiene secara sendirian tidak bisa memotivasi. Hanya motivator-motivator yang memotivasi pegawai pada pekerjaan. Secara kasar motivator-motivator ini setara dengan tingkat kebutuhan Maslow yang lebih tinggi. Sesuai dengan teori Herzberg, seorang individu harus memiliki pekerjaan dengan isi pekerjaan yang menantang sehingga benar-benar termotivasi untuk bekerja.

Tabel 2.1 Teori Dua-Faktor Herzberg.

Faktor Higiene	Motivator-motivator
<ul style="list-style-type: none"> - Kebijakan dan administrasi perusahaan - Pengawasan, teknis - Gaji - Hubungan antar personal, atasan - Kondisi pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Pencapaian - Pengakuan - Pekerjaan itu sendiri - Tanggung jawab - Kemajuan

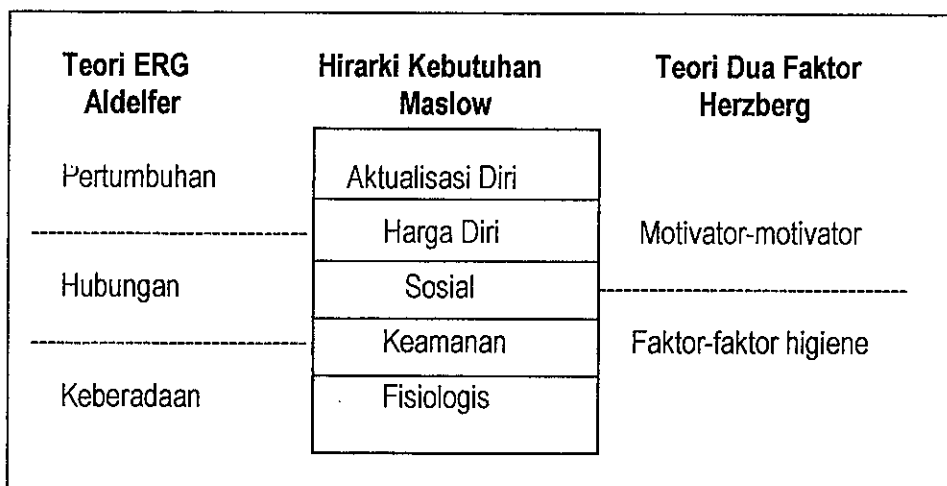
Sumber: Luthans, 1995, h.154.

3) Teori ERG (Existence, Relatedness & Growth) Alderfer

Teori Alderfer merupakan perluasan dari teori Herzberg dan terutama teori isi pekerjaan Maslow. Alderfer memformulasikan satu model kategori yang lebih mendekati dengan bukti-bukti empiris yang ada. Seperti halnya Herzberg dan Maslow, Alderfer merasakan adanya nilai dalam pengelompokkan kebutuhan-kebutuhan dan terdapat perbedaan mendasar antara tingkat kebutuhan lebih rendah dan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi.

Teori Alderfer atau teori ERG mengelompokkan kebutuhan ini menjadi menjadi tiga yaitu: keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*).

Kebutuhan keberadaan berkaitan dengan kehidupan (kesejahteraan fisiologis). Kebutuhan hubungan menekankan pada pentingnya hubungan interpersonal dan hubungan sosial. Kebutuhan pertumbuhan berkaitan dengan hasrat intrinsik seseorang bagi pengembangan personal. Alderfer menyarankan kebutuhan-kebutuhan yang kontinum daripada kebutuhan-kebutuhan prepotensi dari tingkat hirarki atau dua faktor. Perbedaan dengan Maslow dan Herzberg adalah, Alderfer tidak berpendapat bahwa satu kebutuhan tingkat lebih rendah telah terpenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan tingkat lebih tinggi dapat memotivasi seseorang. Perbandingan antara teori Maslow, Herzberg, dan Alderfer dapat dilihat pada Gambar 2.4.



Sumber: Luthans, 1995, h.154.

Gambar 2.4 Hubungan antara teori ERG Alderfer, teori hirarki lima tingkat Maslow, dan teori dua faktor Herzberg.

Selain teori motivasi ini terdapat teori lain yang memiliki kekuatan dalam menjelaskan kepuasan kerja, yaitu teori-teori karakteristik kerja. Paling tidak terdapat tujuh teori jenis ini, namun satu sama lain saling tumpang tindih. Terdapat tiga teori karakteristik

kerja utama, yaitu teori atribut keperluan tugas (*requisite task attributes theory*), model karakteristik kerja (*the job characteristics model*), dan model pemrosesan-informasi sosial (*the social information-processing model*). Teori-teori karakteristik kerja diuraikan secara ringkas sebagai berikut:

1) Requisite Task Attributes Theory

Teori ini dipelopori oleh Turner dan Lawrence pada pertengahan tahun enampuluhan. Mereka mengembangkan satu studi riset untuk menilai efek dari jenis pekerjaan berbeda terhadap kepuasan pegawai dan absensi. Mereka memperkirakan bahwa pegawai akan lebih menyukai pekerjaan yang kompleks dan menantang; pekerjaan-pekerjaan seperti itu akan meningkatkan kepuasan dan menghasilkan tingkat absensi yang rendah. Mereka mendefinisikan kompleksitas pekerjaan dalam terminologi enam karakteristik tugas: (1) *variety*; (2) *autonomy*; (3) *responsibility*; (4) *knowledge and skill*; (5) *required social interaction*; dan (6) *optional social interaction*. Pekerjaan yang memiliki skor lebih tinggi berdasarkan karakteristik-karakteristik tersebut merupakan pekerjaan yang lebih kompleks.

2) The Job Characteristic Model

Teori ini merupakan teori yang dikemukakan oleh Hackman & Oldham, yang disebut *job characteristics model* (JCM). Berdasarkan JCM ini, pekerjaan-pekerjaan dapat dijelaskan dalam terminologi lima ukuran inti pekerjaan, yaitu sebagai berikut :

- (1) *Skill variety*: tingkat dimana pekerjaan membutuhkan satu keragaman dari aktivitas berbeda sehingga pegawai dapat menggunakan sejumlah keahlian dan bakat yang berbeda.

- (2) *Task identity*: tingkat dimana pekerjaan membutuhkan penyelesaian dari keseluruhan dan potongan-potongan pekerjaan yang dapat diidentifikasi.
- (3) *Task significance*: tingkat dimana pekerjaan memiliki pengaruh pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.
- (4) *Autonomy*: tingkat dimana pekerjaan menyediakan kebebasan substansial, kemandirian, dan keleluasaan pada individu untuk menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur yang akan digunakan.
- (5) *Feedback*: tingkat dimana pelaksanaan aktivitas pekerjaan diperlukan oleh hasil pekerjaan pada setiap individu dalam memperoleh informasi yang langsung dan jelas mengenai keefektifan kinerjanya.

Dari sudut pandang motivasi, model tersebut menyatakan bahwa penghargaan internal diperoleh oleh seorang individu ketika dia *mempelajari* (pengetahuan hasil-hasil) bahwa *secara personal* dia (tanggungjawab yang dialami) telah melakukan dengan baik satu tugas yang dia *perdulikan* (makna yang dialami). Semakin banyak ketiga hal psikologis itu hadir, maka akan lebih memperbesar motivasi pegawai, kinerja, dan kepuasan, dan lebih rendah tingkat absensi dan kemungkinan untuk meninggalkan organisasi.

3) ***The Social Information-Processing Model (SIP)***

Tesis sentral dari teori ini adalah fakta menunjukkan bahwa orang memberikan tanggapan pada pekerjaan mereka sebagai *merasakan* pekerjaan daripada pada *tujuan* pekerjaan itu sendiri. Model SIP berpendapat bahwa pegawai mengadopsi sikap dan perilaku dan menanggapi isyarat-isyarat social yang disediakan oleh pihak

lain yang telah mereka temui. Pihak-pihak lain tersebut bisa saja rekan kerja, pengawas, teman, anggota keluarga, atau pelanggan.

Teori motivasi terakhir yang memiliki kekuatan dalam menjelaskan kepuasan kerja adalah teori equity. Dalam teori equity individu-individu membandingkan input-input dan hasil pekerjaan mereka dengan input-input dan output pekerjaan orang lain dan kemudian menanggapi untuk mengurangi ketidakadilan-ketidakadilan. Terdapat empat rujukan perbandingan yang dapat digunakan seorang pegawai:

- 1) Dalam diri sendiri: pengalaman-pengalaman seorang pegawai dalam satu posisi dalam organisasinya saat itu,
- 2) Di luar diri sendiri: pengalaman-pengalaman seorang pegawai dalam satu situasi atau posisi di luar organisasinya saat itu,
- 3) Dalam diri orang lain: individual atau grup individu-individu lainnya di dalam organisasi;
- 4) Di luar diri orang lain: individual atau grup individu-individu lainnya di luar organisasi.

Goodman et al. dalam Robbins (1993, h.224) mengemukakan bahwa rujukan (*referent*) pilihan-pilihan pegawai akan dipengaruhi oleh informasi yang dipegangnya mengenai rujukan-rujukan seperti halnya daya tarik dari rujukan. Hal ini mengarah pada pemusatan pada tiga variabel *moderating*, yaitu tingkat pendapatan pegawai, banyaknya pendidikan, dan lamanya masa kerja. Pegawai dengan pendapatan yang lebih tinggi dan pendidikan lebih banyak cenderung menjadi lebih kosmopolitan dan memiliki lebih banyak informasi; sehingga, mereka nampaknya lebih suka membuat perbandingan-perbandingan dengan

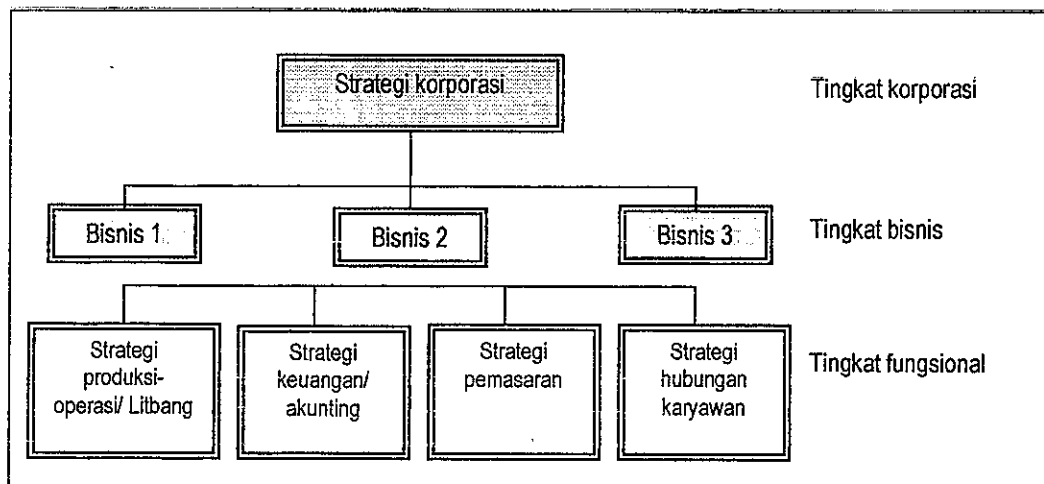
orang-orang di luar. Pegawai dengan masa kerja lebih pendek dalam organisasi saat itu cenderung untuk memiliki sedikit informasi mengenai orang luar organisasi, sehingga mereka bersandar pada pengalaman-pengalaman personalnya sendiri. Di pihak lain, pegawai-pegawai dengan masa kerja yang panjang mempercayakan secara lebih kuat pada rekan kerjanya untuk perbandingan-perbandingan.

Teori equity menjelaskan bahwa individu-individu tertarik tidak hanya dengan jumlah absolut dari penghargaan yang mereka rasakan bagi upaya-upaya mereka. Mereka membuat penilaian-penilaian pada hubungan antara input-input dan hasil mereka dengan input-input dan hasil orang lain. Berdasarkan input seseorang, seperti upaya, pengalaman, pendidikan, dan kompetensi, seseorang membandingkan hasil-hasil seperti tingkat pendapatan, promosi-promosi, pengakuan, dan faktor lainnya. Ketika orang merasakan satu ketidakseimbangan dalam rasio hasil-input relatif pada orang lain, maka tercipta tekanan. Tekanan ini menyediakan dasar bagi motivasi, sehingga orang berusaha untuk sesuatu yang mereka rasakan adil dan wajar.

2.3. Hubungan Manajemen Sumberdaya Manusia, Kepuasan Kerja dan Efektivitas Suatu Organisasi

Keberadaan suatu organisasi adalah untuk mencapai suatu tujuan atau mencapai satu misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan-tujuan organisasi tersebut merupakan akhir dari pencarian organisasi untuk dicapai melalui keberadaan dan operasi-operasinya. Terdapat satu variasi dari tujuan yang berbeda oleh organisasi-organisasi bisnis. Beberapa contoh meliputi kontinuitas keuntungan; efisiensi (sebagai contoh, biaya terendah); kepuasan dan pengembangan pegawai; produk dan layanan berkualitas bagi pelanggan atau nasabah; "*citizenship*" perusahaan yang bagus dan tanggung jawab sosial;

kepemimpinan pasar (sebagai contoh, menjadi pelopor di pasar dengan inovasi-inovasi); maksimalisasi dividen atau harga saham bagi pemegang saham; penguasaan aset; adaptabilitas dan fleksibilitas; layanan bagi masyarakat (Jauch & Glueck, 1988, h.62). Untuk mencapai tujuan organisasi dimaksud diperlukan strategi-strategi, baik strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Jauch & Glueck (1988, h.11) lebih mempertegas peran strategi, seperti tersurat dalam batasannya mengenai strategi, yaitu "Strategi merupakan satu rencana yang merupakan kesatuan, lengkap dan terintegrasi yang berhubungan dengan keunggulan strategik perusahaan untuk menghadapi lingkungan. Strategi dirancang untuk meyakinkan bahwa tujuan dasar perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat".



Sumber: Pearce & Robinson, 1997, h.26.

Gambar 2.5 Struktur manajemen strategik perusahaan multibisnis.

Strategi umum organisasi/perusahaan yang sifatnya jangka panjang diterjemahkan ke dalam sasaran dan strategi yang konkrit untuk masing-masing bisnis. Strategi umum perusahaan selanjutnya diimplementasikan melalui strategi fungsional yang

merupakan kegiatan-kegiatan jangka pendek. Strategi demikian harus dikembangkan dalam bidang-bidang kunci manajemen pemasaran, keuangan, produksi/operasi, R&D, dan sumberdaya manusia (Gambar 2.5 memperlihatkan struktur manajemen strategik untuk perusahaan multibisnis).

Strategi fungsional tersebut harus konsisten dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum. Salah satu strategi fungsional yang akhir-akhir ini sangat diakui kepentingannya adalah strategi fungsional manajemen sumberdaya manusia. Manajemen sumberdaya manusia membantu dalam pencapaian strategi umum dengan memastikan pengembangan kemampuan manajerial dan karyawan yang kompeten serta adanya sistem untuk mengelola kompensasi sesuai peraturan yang ada. Strategi-strategi fungsional manajemen sumberdaya manusia haruslah memedomani pemanfaatan yang efektif akan sumberdaya manusia untuk mencapai baik sasaran tahunan perusahaan maupun kepuasan dan pengembangan pegawai (Pearce & Robinson, 1996, h.409).

Cushway (1994, h.6) memberikan batasan mengenai manajemen sumberdaya manusia sebagai "rangkai strategi, proses, dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu". Manajemen sumberdaya manusia harus merupakan bagian dari proses yang menentukan apa yang diperlukan oleh manusia, bagaimana menggunakan manusia, bagaimana memperolehnya dan bagaimana mengatur mereka. Manajemen sumberdaya manusia harus diintegrasikan secara penuh dengan proses-proses manajemen lain.

Sumberdaya manusia seringkali merupakan satu bagian kunci/penting dari perangkat lunak kompetitif dari satu organisasi dan kemudian dapat menyediakan satu bagian penting dari landasan untuk membangun keunggulan kompetitif. Pencapaian

keunggulan kompetitif melalui sumberdaya manusia merupakan suatu keunggulan yang sulit untuk ditiru (Grundy, 1997). Dalam ancangan nilai "Rantai Nilai" (Value Chain), yang diperkenalkan oleh Porter pada tahun 1985, dikemukakan bahwa suatu unit organisasi/perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitifnya adalah dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang penting secara strategik tersebut –yang dinamakan faktor-faktor intern kunci– dengan biaya yang lebih rendah atau secara lebih baik dibandingkan pesaing. Salah satu faktor intern kunci dimaksud adalah kegiatan penunjang berupa manajemen sumberdaya manusia. Kegiatan dalam manajemen sumberdaya manusia ini terdiri dari perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi untuk semua jenis personal. Manajemen sumberdaya manusia ini mendukung baik aktivitas primer (logistik ke dalam, operasi, logistik keluar, pemasaran dan penjualan, pelayanan) ataupun aktivitas pendukung (pembelian, pengembangan teknologi, manajemen sumberdaya manusia dan infrastruktur perusahaan). Manajemen sumberdaya manusia mempengaruhi keunggulan bersaing di perusahaan manapun, melalui perannya dalam menentukan keterampilan dan motivasi karyawan, dan biaya pengangkatan dan pelatihan (Porter, 1993, h.42).

Mondy & Noe (1993, h.322) mengemukakan bahwa manajemen tidak secara aktual memotivasi pegawai, karena motivasi adalah internal bagi setiap individu. Pekerjaan manajemen adalah menyediakan satu kultur organisasi yang mendorong perilaku-perilaku pegawai yang positif. Manajemen perlu mengerti kekuatan-kekuatan yang memberi daya perilaku-perilaku para pegawai. Satu tugas motivasional utama manajemen adalah mengembangkan dan dan menjaga satu lingkungan yang mana pegawai akan mau untuk menjadi produktif dan menjadi anggota organisasi yang memiliki

sumbangsih. Dalam rangka mencapai kultur perusahaan yang membantu perbaikan produktifitas, maka kebutuhan-kebutuhan personal harus secara wajar dapat terpuaskan dengan baik.

Peran penting kepuasan pegawai dalam suatu organisasi dapat ditinjau dari sudut pandang bahwa dalam masyarakat maju tidak hanya memperhatikan kuantitas kehidupan –yaitu, memperhatikan hanya produktifitas dan akuisisi material– tetapi juga dengan kualitasnya. Para peneliti dengan nilai-nilai humanistik yang kuat berpendapat bahwa kepuasan merupakan satu tujuan yang "legitimate" dari suatu organisasi. Kepuasan kerja tidak hanya secara negatif berhubungan dengan absensi dan perputaran tenaga kerja, tetapi, organisasi memiliki tanggung jawab untuk menyediakan pegawai dengan pekerjaan-pekerjaan yang menantang dan bernilai secara intrinsik (Robbins, 1993, h.47). Sedangkan Baron & Greenberg (1989, h.169) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap pegawai yang memiliki efek yang kuat terhadap banyak aspek dari perilaku organisasi (misalnya kinerja tugas, keluar kerja secara suka rela). Namun demikian perlu dicatat bahwa hubungan tersebut jauh dari sederhana atau langsung.

Seorang pegawai akan memberikan pelayanannya dengan sepenuh hati pada organisasi dan menghasilkan sampai tingkat potensi yang diandalkan, dalam bidang yang luas, berdasarkan cara pegawai merasakan tentang pekerjaan, rekan-rekan kerja, dan atasan-atasan. Kepuasan dan sikap-sikap positif dapat dicapai dengan jalan menjaga satu lingkungan sosial organisasi positif, seperti dengan menyediakan komunikasi yang bagus, otonomi, partisipasi dan perjanjian yang saling menguntungkan (Argyris, 1964; Likert, 1961; dalam Ostroff, 1992).

Kopelman et al. (1990) dalam Ostroff (1992) menyarankan tiga kategori dari perilaku-perilaku bagi efektifitas organisasi: *attachment*, kinerja, dan *citizenship*. Perilaku-perilaku *attachment* meliputi kedatangan dan menetap di dalam organisasi. Karena biaya turnover dan ketidakhadiran sangat tinggi, memfungsikan organisasi secara efektif membutuhkan pencegahan dari perilaku-perilaku seperti itu. Namun, ada yang berpendapat bahwa turnover dapat menghasilkan satu tingkat output yang lebih tinggi ketika pegawai yang tidak produktif digantikan oleh pegawai yang lebih produktif (Mobley dalam Ostroff, 1992). Perilaku kinerja merujuk pada tugas-tugas yang berhubungan dengan kerja dan kegiatan-kegiatan yang terdiri dari peran organisasi formal pegawai. Kinerja yang mencukupi dari tugas-tugas pekerjaan merupakan hal yang kritis untuk mencapai produktifitas. Terakhir, *citizenship* atau perilaku *prosocial* termasuk usaha kerjasama dan kolaborasi. Pertimbangan-pertimbangan mengenai sikap-sikap dan perasaan-perasaan pegawai adalah penting karena mereka menentukan upaya kolaborasi. Upaya kolaborasi yang diarahkan menuju tujuan-tujuan organisasi dibutuhkan bagi pencapaian sasaran-sasaran organisasi, dan pegawai yang tidak bahagia tidak dapat secara efektif berpartisipasi dalam upaya demikian (Likert, 1961, & Roethlisberger, 1959, dalam Ostroff, 1992). Prediksi-prediksi ini nampaknya sesuai dengan prediksi yang dibuat dalam hal kohesivitas dan norma-norma grup (misal Cartwright & Zander dalam Ostroff, 1992). Pegawai yang puas akan lebih suka untuk bergabung dalam upaya kolaboratif dan menerima sasaran-sasaran organisasi yang dapat meningkatkan produktifitas, sedangkan pegawai yang tidak puas mungkin akan gagal untuk bekerja secara berkolaborasi atau mungkin akan bekerja secara kolaboratif tapi mengalihkan upaya jauh dari pencapaian sasaran-sasaran organisasi.

Ostroff (1992) menyimpulkan bahwa tingkat kepuasan pegawai secara umum mungkin berhubungan dengan pada efektifitas pada tingkat organisasi. Pengukuran-pengukuran efektifitas organisasi dapat mencerminkan, paling tidak sebagian, interaksi-interaksi dan tanggapan-tanggapan di antara pegawai. Sebagai contoh, seorang pegawai yang tidak puas dapat dicegah dari penurunan kinerja dengan berbagai mekanisme kontrol (misalnya, pengukuran tujuan-tujuan atau standar-standar, tekanan pengawasan), bahkan kepuasan kerja yang luas akan mengarah pada satu pemogokan atau sabotase yang akan menurunkan efektifitas organisasi. Atau, pegawai-pegawai yang tidak puas dapat menjaga tingkat-tingkat kinerjanya tapi gagal untuk menginformasikan pada atasannya mengenai potongan-potongan informasi penting, yang mana, dalam jangka panjang akan menghasilkan efektifitas yang lebih rendah dalam organisasi (Locke, 1984, dalam Ostroff, 1992). Berdasarkan penelitian Ostroff (1992) terhadap sekolah-sekolah di Amerika, memperlihatkan hasil yang kuat dalam hal kepuasan kerja pegawai yaitu organisasi-organisasi yang memiliki lebih banyak pegawai-pegawai yang puas cenderung menjadi lebih efektif dibandingkan dengan organisasi-organisasi yang memiliki lebih sedikit jumlah pegawai-pegawai yang terpuaskan.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian mengenai kepuasan kerja merupakan suatu bidang penelitian dalam perilaku organisasi, yang telah lama dilakukan baik kepuasan kerja sebagai variabel *dependent* maupun sebagai variabel *independent*, dengan alat analisis yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan penelitian. Penelitian-penelitian yang dijadikan acuan dalam penelitian ini masing-masing menggunakan metoda yang berbeda namun

berusaha menjelaskan hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja. Mitra et. al (1992) mengemukakan bahwa penelitian perlu dilakukan untuk setiap jenis industri, karena jenis industri akan menyebabkan *moderating effects* yang merefleksikan perbedaan antar-industri, sehingga untuk penelitian yang sejenis kemungkinan akan menghasilkan hasil yang berbeda. Dengan demikian, meskipun jenis perusahaan/industri yang menjadi obyek penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dijadikan acuan, penulis menganggap layak penelitian-penelitian dimaksud untuk dijadikan acuan.

Judge & Watanabe (1993) melakukan penelitian mengenai hubungan kepuasan kerja dengan kepuasan hidup, dengan sampel sebanyak 804 individu. Model yang kepuasan kerja yang digunakan adalah model yang diusulkan oleh Hulin et al.'s (1985), yaitu kepuasan kerja adalah satu fungsi dari keseimbangan antara peran input-kerja, atau apa yang diinvestasikan individu dalam peran kerja (misalnya pendidikan, waktu dan upaya), dibandingkan dengan hasil peran-kerja, atau apa yang diterima (misalnya, gaji, status, kondisi kerja, atau faktor-faktor intrinsik). Bila hasil yang diterima dibandingkan input yang diinvestasikan meningkat, kepuasan peran-kerja dihipotesakan meningkat. Untuk menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan kepuasan hidup digunakan model struktur kovarian-kovarian dengan bantuan program LISREL. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja adalah: *perceived ease of movement, subjective effort, working conditions, dan intrinsic factors*. Sedangkan *job tenure, hours worked, wage rate, education, dan promotions opportunities* tidak mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan.

Berdasarkan penelitian Widyanto (1996) mengenai kepuasan kerja yang dikorelasikan dengan sistem kompensasi pada 243 karyawan RS Ngesti Waluyo, menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (dari yang tertinggi) ialah faktor atasan, faktor rekan sekerja, faktor pekerjaan, faktor promosi dan faktor gaji. Ciri-ciri karyawan tidak menunjukkan hubungan yang bermakna dengan kepuasan kerja pegawai.

Suwarno (1998) melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja pegawai di PT. Sritex Rejeki Isman Textil. Sampel penelitian adalah 101 orang, terdiri dari 19 orang supervisor dan 82 orang non supervisor (karyawan bulanan dan karyawan harian). Jenis kelaminnya terdiri dari 49 orang karyawan pria dan 52 orang karyawan wanita. Dalam penelitian ini kepuasan kerja dikaitkan dengan lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atasan, dan kolega kerja. Teknik analisis yang dipergunakan adalah Mann-Whitney Test dan Chi-Square Test. Hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Dikaitkan dengan lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ternyata tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan antara supervisor dengan non supervisor;
- 2) Untuk tingkat kepuasan kerja karyawan, antara pria dan wanita, juga tidak terdapat perbedaan, dikaitkan dengan empat faktor. Namun demikian masih terdapat faktor yang berpengaruh secara signifikan yaitu kolega kerja, sehingga terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja.

- 3) Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan empat faktor; satu faktor yang tidak signifikan adalah faktor pekerjaan sendiri.

Urutan signifikansi faktor-faktor --berdasarkan Continuity Correction dengan $\alpha=5\%$, dari yang terbesar adalah sebagai berikut: Atasan (20,34630**), Kesempatan Promosi (17,79732**), Gaji (4,14096**), Kolega Kerja (3,24012), dan Pekerjaan (0,0000).

Catatan: ** signifikan pada tingkat $\alpha=5\%$

Hidayat & Nimran (1999) melakukan penelitian di PT. Garam (Persero) mengenai motivasi pegawai setelah restrukturisasi. Alat analisis yang digunakan adalah model Chi-Square untuk menguji hipotesis bahwa motivasi karyawan manajerial dan pelaksana yang meliputi: kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri ada peningkatan, berbeda secara signifikan untuk setiap jenjang jabatan dengan adanya restrukturisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kinerja perusahaan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan untuk setiap jenjang jabatan. Sedangkan kebutuhan aktualisasi diri dalam hal ini persepsi kemungkinan memperoleh promosi ada perbedaan yang signifikan. Skala prioritas kebutuhan keseluruhan pegawai manajerial dan pelaksana adalah: rasa aman, fisiologis, aktualisasi diri, sosial dan penghargaan. Skala prioritas kebutuhan karyawan manajerial adalah: fisiologis, rasa aman, aktualisasi diri, penghargaan dan sosial.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

Berdasarkan batasan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaannya, maka variabel kepuasan kerja dan komponen-komponen kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini didefinisikan secara operasional dan diukur sebagai berikut :

- 1) Kepuasan Kerja pegawai adalah sikap atau respon evaluatif pegawai terhadap pekerjaannya. Sikap terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan diukur dengan cara mengukur respon evaluatif pegawai terhadap lima dimensi yang mewakili karakteristik terpenting mengenai satu pekerjaan yang mana orang-orang memiliki tanggapan afektif yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja.
- 2) Pekerjaan adalah sejumlah tugas yang dilakukan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap terhadap pekerjaan itu sendiri diukur dengan cara mengukur respon evaluatif pegawai mengenai tugas yang dilakukan, apakah pekerjaan yang dilakukan memberikan tantangan, menarik, tidak membosankan, dan pekerjaan yang menyediakan status.
- 3) Atasan/Pengawasan adalah bantuan teknis dan dukungan perilaku atasan. Sikap terhadap pengawasan diukur dengan cara mengukur respon evaluatif pegawai terhadap kemampuan atasan/pengawas untuk menyediakan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

- 4) Rekan Kerja adalah pegawai lain yang berada dalam satu grup kerja. Sikap terhadap rekan kerja diukur dengan cara mengukur respon evaluatif pegawai terhadap ada tidaknya kooperasi antar pegawai, rekan kerja yang bersahabat, bantuan, nasihat dan kenyamanan (*comfort*).
- 5) Bayaran adalah sejumlah remunerasi keuangan yang diterima oleh pegawai. Sikap terhadap bayaran diukur dengan cara mengukur respon evaluatif masing-masing pegawai terhadap gaji, tunjangan dan jasa produksi yang diterimanya.
- 6) Kesempatan Promosi adalah kesempatan pegawai untuk menapak jenjang lebih tinggi dalam perusahaan. Sikap terhadap kesempatan Promosi diukur dengan cara mengukur respon evaluatif pegawai terhadap kesempatan dinaikkan ke golongan, pangkat atau jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan peraturan perusahaan.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Method of Summated Rating* atau skala model Likert dengan penentuan nilai skala yang digunakan adalah dengan cara sederhana. Berdasarkan sejumlah skala sikap yang jumlahnya cukup banyak yang tidak diketahui nilai skalanya sepanjang suatu kontinum psikologis, maka diasumsikan bahwa:

- 1) setiap pernyataan sikap yang dibuat, terdiri dari pernyataan yang *favorable* atau pernyataan yang tak *favorable*;
- 2) jawaban yang diberikan oleh subyek yang mempunyai sikap *favorable* diberi bobot atau nilai lebih tinggi daripada jawaban yang diberikan oleh subyek yang mempunyai sikap tak *favorable* (Azwar, 1988, h.109).

Azwar (1988, h.114-115) selanjutnya mengemukakan bahwa penghitungan nilai skala tipe Likert yang cermat adalah dengan memberikan bobot deviasi pada setiap kategori jawaban dan akan menghasilkan interval nilai yang sesuai dengan keadaan subyek penjawab. Namun demikian Likert sendiri telah menunjukkan penemuannya bahwa skor subyek yang ditentukan dengan deviasi normal berkorelasi sebesar 0,99 dengan skor yang didasarkan pada nilai yang ditentukan dengan cara sederhana.

Skala tipe Likert yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 4-point yang berkisar dari **sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), setuju (3), dan sangat setuju (4)**. Responden-responden diharapkan mengindikasikan tingkat kepuasan kerja keseluruhan maupun masing-masing komponen kepuasan kerja dengan menanggapi pernyataan-pernyataan masing-masing variabel kepuasan kerja.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Data yang diperlukan untuk analisis dalam penelitian ini terdiri dari data dengan klasifikasi data nominal, ordinal dan interval. Data dengan klasifikasi nominal diperlukan untuk menguji hipotesis hubungan antara faktor-faktor Pekerjaan, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran dan Promosi dengan Kepuasan Kerja, sedangkan data dengan klasifikasi interval diperlukan untuk menguji hipotesis-hipotesis mengenai perbedaan tingkat kepuasan pada Kepuasan Kerja dan faktor-faktor Pekerjaan, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran dan Promosi. Data ordinal akan digunakan untuk menjelaskan secara lebih rinci mengenai ranking prioritas motivasi pegawai.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder yang berasal dari internal di Kantor Cabang Mikro Sub-Area Semarang dan 29 BRI Unit yang berada di bawah koordinasinya, yaitu sebagai berikut:

- 1) Data primer; data yang berasal langsung diperoleh dari pegawai/responden, dalam hal ini data yang diperlukan adalah:
 - a. data mengenai data pribadi responden,
 - b. data untuk mendukung analisis operasional variabel berupa data kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan, pekerjaan itu sendiri, bayaran, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja,
 - c. data prioritas motivasi kerja pegawai.
- 2) Data sekunder; data yang bersumber dari manual perusahaan, surat edaran, laporan-laporan perusahaan dan catatan mengenai pegawai.

3.3. Populasi dan Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah populasi terbatas yaitu 130 pegawai (Mantri, Deskman, dan Teller) di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang. Sedangkan pengambilan sampel adalah dengan cara *stratified random sampling* dengan berdasarkan stratifikasi tingkat pendidikan, yaitu S1, Diploma dan SLTA. Jumlah sampel yang ditetapkan berdasarkan *rules of thumb* yang diusulkan oleh Roscoe (1975) dalam Sekaran (1992, h.253), yaitu minimal 30 orang untuk masing-masing stratifikasi/kategori pendidikan responden sehingga total sampel pegawai berpendidikan SLTA, Diploma dan Sarjana, adalah minimal 90 orang responden.

Pada saat dilakukan pengambilan sampel pegawai berdasarkan stratifikasi pendidikan pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang, telah terjadi perubahan komposisi jabatan karena mutasi sebagian pegawai, sehingga komposisi jabatan perpendidikan pegawai tidak seperti pada Tabel 1.1. Namun demikian perubahan jabatan pegawai dimaksud tidak berpengaruh terhadap pengambilan sampel berdasarkan stratifikasi pegawai. Secara rinci jumlah sampel yang diambil dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Komposisi Sampel Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jabatan Pegawai di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.

	Sampel Pegawai Berpendidikan SLA	Sampel Pegawai Berpendidikan Diploma	Sampel Pegawai Berpendidikan Sarjana	Total Sampel
Mantri	14	15	9	38
Deskman	5	10	16	31
Teller	12	13	5	30
Jumlah	31	38	30	99

Sumber: Data primer (diolah).

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metoda pengumpulan data baik data primer dan data sekunder adalah sebagai berikut :

- 1) Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung kepada pegawai. Pegawai diyakinkan bahwa tanggapan mereka akan anonim dan rahasia. Responden memasukkan kuesioner yang telah diisi lengkap dalam amplop tertutup yang telah disediakan.
- 2) Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan cara mengumpulkan laporan kepegawaian dan aturan-aturan/kebijakan kepegawaian yang berlaku di perusahaan.

3.5. Teknik Analisis

3.5.1 Analisis Validitas dan Reliabilitas

Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas atas kuesioner yang disebarakan kepada responden maka dilakukan estimasi sebagai berikut:

1) Validitas

Untuk mengetahui alat ukur yang telah disusun memiliki validitas –yaitu mampu mengukur apa yang ingin diukur–, maka pada penelitian ini digunakan cara dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item (pertanyaan atau pernyataan) dengan skor total. Skor total adalah nilai yang diperoleh dari semua skor item. Korelasi antara skor item dengan skor total haruslah signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Bila sekiranya skor semua pertanyaan atau pernyataan yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan skor total, maka dapat dikatakan bahwa alat pengukur memiliki validitas. Validitas yang seperti ini disebut dengan *construct validity* (Ancok, 1993, h.16). Bila alat pengukur telah memiliki *construct validity* berarti semua item (pertanyaan atau pernyataan) yang ada di dalam alat pengukur itu mengukur konsep yang ingin diukur. Teknik korelasi yang digunakan adalah teknik korelasi *product moment* yang rumusnya sebagai berikut:

$$r = \frac{n (\sum XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{[(n\sum X^2 - (\sum X)^2)[n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

X = skor item/pertanyaan/pernyataan

Y = skor total

r = korelasi

Untuk mengoreksi angka korelasi bila instrumen yang disusun hanya memiliki jumlah yang sedikit (kurang dari 30 item), maka digunakan rumus sebagai berikut:

$$r.pq = \frac{(r.tp)(SD.y) - (SD.x)}{\sqrt{(SD.y)^2 + (SD.x)^2 - 2(r.tp)(SD.x)(SD.y)}}$$

Keterangan:

$r.pq$ = angka korelasi setelah dikoreksi

$r.tp$ = angka korelasi sebelum dikoreksi

$SD.y$ = standar deviasi skor total

$SD.x$ = standar deviasi item

Dimana rumus standar deviasi adalah sebagai berikut:

$$SD = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}$$

Keterangan:

SD = standar deviasi

x = skor responden untuk item x

\bar{x} = rerata skor semua responden untuk item x

Catatan: Untuk standar deviasi skor total ($SD.y$) kode x dan \bar{x} diganti dengan kode y dan \bar{y} .

2) Reliabilitas

Untuk mengetahui apakah pengukuran yang dilakukan dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama, maka dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah dengan metode *internal*

Keterangan:

X = skor individual yang diperoleh dari skor totalnya pada skala sikap

\bar{X} = mean skor kelompok

s = deviasi standar skor kelompok.

Dengan mengubah skor individual X menjadi skor-T menyebabkan skor tersebut mengikuti suatu distribusi skor yang mempunyai mean sebesar $\bar{T} = 50$ dan deviasi standar $S_T = 10$.

Hasil interpretasi skor Kepuasan Kerja, Pekerjaan, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran, dan Promosi akan digunakan langsung untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan Mann-Whitney Test. Dalam pengujian hipotesis dengan Chi-Square Test hasil interpretasi skor Kepuasan Kerja, Pekerjaan, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran, dan Promosi akan digolongkan terlebih dahulu menjadi data nominal, yaitu menjadi golongan tingkat kepuasan rendah dan golongan tingkat kepuasan tinggi. Golongan kepuasan rendah merupakan interpretasi skor 0 sampai dengan 50 (merasa tidak puas dan diberi **kode 0**), sedangkan golongan kepuasan tinggi merupakan interpretasi skor lebih besar dari 50 (merasa puas dan diberi **kode 1**)

3.5.3 Pengujian hipotesis

Teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis terdiri dari teknik analisis dengan menggunakan statistik nonparametrik, yaitu dengan menggunakan metode *Chi-square*, dan Mann-Whitney *U test*. Masing-masing teknik analisis dimaksud dijelaskan secara ringkas sebagai berikut:

- 1) Untuk menguji hipotesis-hipotesis mengenai hubungan atau dependensi antara Kepuasan Kerja dengan Pekerjaan, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran dan Promosi digunakan Tabel Contingency dan Distribusi Chi-Square (χ^2).

Tabel Contingency

	Kepuasan Kerja; Kategori rendah	Kepuasan Kerja; Kategori tinggi	Total
Pekerjaan atau Atasan atau Rekan Kerja atau Bayaran atau Promosi; Kategori rendah			
Pekerjaan atau Atasan atau Rekan Kerja atau Bayaran atau Promosi; Kategori tinggi			
Total			n

Keterangan:

Pekerjaan atau Gaji atau Promosi atau Pengawasan atau Rekan Kerja, masing-masing dibuat satu tabel.

Nilai X^2 dirumuskan:

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Keterangan:

fo = frekuensi observasi

fe = frekuensi ekspektasi

r = baris

k = kolom

Bila kelompok baris dan kolom independen maka fe dicari sebagai berikut:

$$fe = \frac{\text{Jumlah menurut baris} \times \text{jumlah menurut kolom}}{\text{Jumlah seluruh baris dan kolom}}$$

Distribusi sampel χ^2 yang dihitung dari Tabel Contingency akan didekati dengan distribusi χ^2 dengan derajat bebas **db = (r-1)(k-1)** dimana **r** = baris dan **k** = kolom. Sehubungan dengan tabel kontingensi yang digunakan berukuran 2x2 maka derajat bebasnya **db = (2-1)(2-1) = 1**, maka dibutuhkan koreksi kontinuitas Yates untuk menghitung statistiknya. Koreksi Yates adalah analogi dari koreksi kontinuitas yang diterapkan pada pendekatan normal terhadap distribusi binomial. Dalam pengujian dengan distribusi χ^2 , nilai tabel χ^2 dihitung dari distribusi teoritis asli yang kontinyu, sementara perkiraan yang sedang digunakan adalah diskrit. Ada kecenderungan menduga terlalu tinggi nilai χ^2 yang berarti akan meningkatkan kemungkinan menolak H_0 , sehingga perlu mengoreksi χ^2 ke bawah (Mulyono, 1998, h.234). Selain itu Siegel (1997, h.137) mengutip Cochran (1954) yang menyatakan bahwa untuk **kasus 2 x 2** bila $N > 40$, agar menggunakan χ^2 dengan koreksi kontinuitas. Sehingga rumus yang digunakan untuk memperkirakan χ^2 adalah sebagai berikut:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(|f_o - f_e| - 1/2)^2}{f_e}$$

Selanjutnya Siegel mengemukakan bahwa jika N ada di antara 20 dan 40, test χ^2 dengan koreksi kontinuitas dapat digunakan jika semua frekuensi diharapkan adalah lima atau lebih. Jika frekuensi diharapkan yang terkecil kurang dari 5, maka dipakai test Fisher.

Coefficient of Contingency (C) yang mengukur tingkat asosiasi atau relasi antara dua himpunan atribut dalam suatu tabel Contingency dirumuskan sebagai berikut :

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{X^2 + n}}$$

- 2) Untuk menguji hipotesis perbedaan nyata antara dua sampel yang independen yaitu perbedaan Kepuasan Kerja, Pekerjaan, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran dan Promosi berdasarkan kelompok pendidikan formal pegawai maka digunakan uji Mann-Whitney atau uji *U*. Uji Mann-Whitney yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan sampel besar, sehingga rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$U_A = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_A$$

$$U_B = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - R_B$$

Keterangan:

$$U_A + U_B = n_1 n_2$$

n_1 adalah jumlah sampel A dan n_2 adalah jumlah sampel B

R_A dan R_B adalah jumlah *rank* masing-masing yang terdapat dalam sampel A dan B

Ukuran sampel yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sampel dengan ukuran besar ($n_1 > 10$ dan $n_2 > 10$). Bila ukuran sampel yang lebih besar di antara kedua sampel independen, lebih besar dari 20 maka distribusi sampling U menurut Mann & Whitney dalam Mulyono (1998, h.257), akan mendekati distribusi normal dengan rata-rata dan standar error sebagai berikut:

$$\mu_U = \frac{n_1 n_2}{2} \quad \text{dan} \quad \sigma_U = \sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}$$

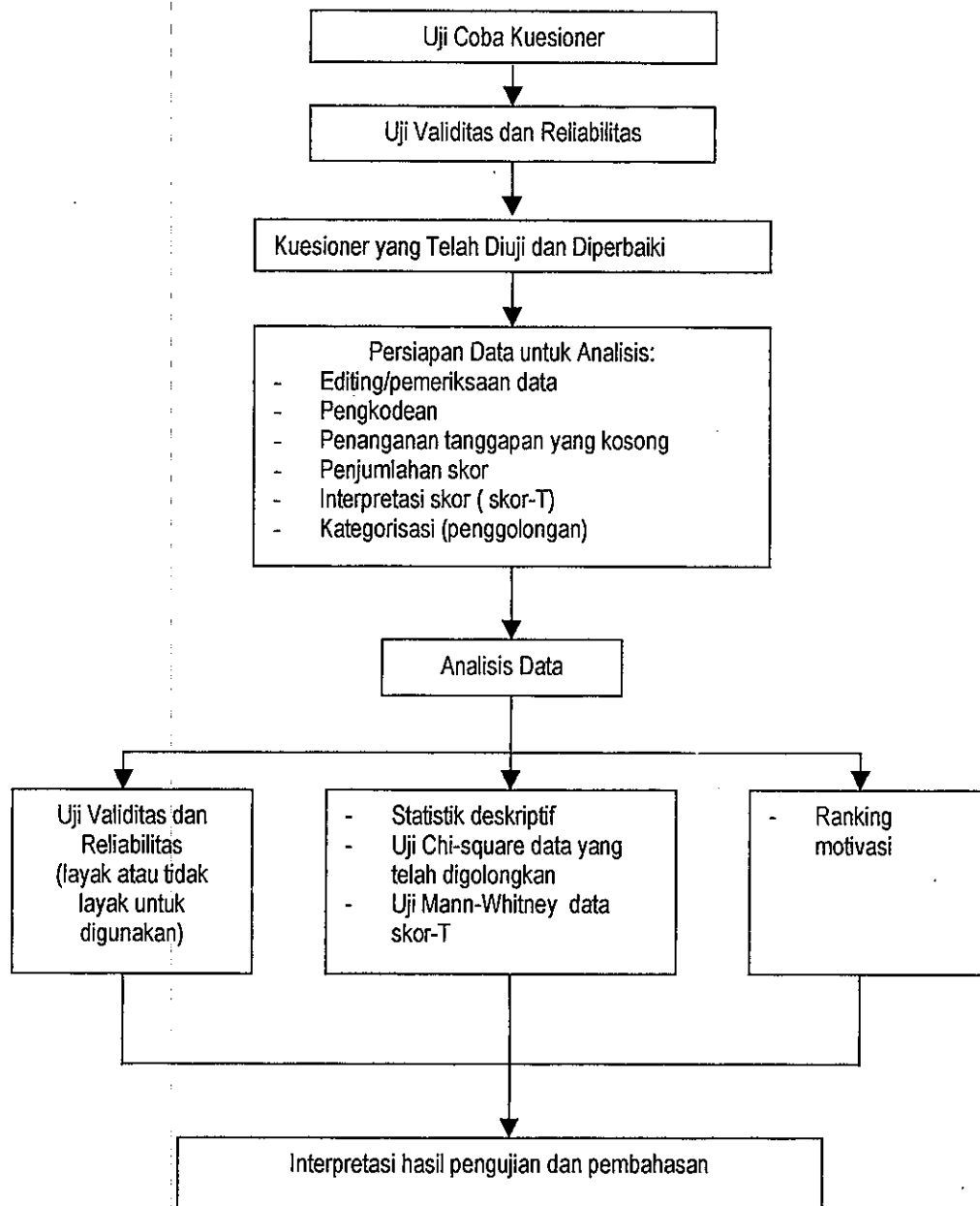
Rumus variabel normal standarnya dirumuskan sebagai berikut:

$$Z = \frac{U - \mu_U}{\sigma_U}$$

Dalam menghitung rata-rata, standard error dan variabel normal standar, dapat digunakan U yang manapun. Perbedaan U yang digunakan akan mempengaruhi tanda Z tetapi tidak mempengaruhi harga Z .

3.5.4 Proses Analisis Data

Proses analisis data selanjutnya adalah dengan bantuan program SPSS 9.0 for Windows dan program spreadsheet Excell. SPSS digunakan untuk menganalisis validitas dan reliabilitas, analisis dengan menggunakan Mann-Whitney Test dan Chi-Square Test. Sedangkan program spreadsheet Excell digunakan untuk mengetahui prioritas motivasi kerja pegawai berdasarkan kelompok-kelompok ciri-ciri responden. Pada Gambar 3.1. dijelaskan secara ringkas mengenai aliran proses analisis data.



Gambar 3.1. Diagram ringkas aliran proses analisis data.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1. BRI Unit

BRI Unit merupakan unit-unit usaha PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang khusus melayani segmen pasar kalangan pengusaha kecil dan konsumen mikro, baik di pedesaan maupun di perkotaan. Produk perbankan yang dilayani BRI Unit adalah simpanan (giro, tabungan, deposito berjangka), pinjaman, dan jasa bank lainnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat di wilayah kerjanya.

Pengelolaan BRI Unit dilakukan mulai dari tingkat Kantor Pusat BRI, Kantor Wilayah BRI Mikro, Kantor Cabang BRI Mikro dan BRI Unit. Pada tingkat Kantor Pusat BRI, pengelolaan dilakukan oleh Strategic Business Unit (SBU) Micro Banking dan Divisi Operasional Mikro. SBU Micro Banking dipimpin oleh seorang Chief Operating Officer yang secara umum berfungsi sebagai pengelola SBU Micro Banking secara nasional mulai dari Kantor Pusat sampai BRI Unit. Divisi Operasional Mikro dipimpin oleh seorang Kepala divisi yang bertugas memberikan dukungan terhadap keberhasilan bisnis BRI Unit berupa pengelolaan organisasi, sistem dan prosedur operasional dan teknologi, serta administrasi. Dalam pelaksanaannya SBU Micro Banking dan Divisi Operasional Mikro bekerja sama dengan SBU lainnya dan Strategic Support Unit (SSU) dengan pola organisasi matrik dalam hal manajemen sumberdaya manusia, logistik, teknologi informasi, dan akunting/management information system (MIS).

Kantor Wilayah BRI Mikro merupakan organisasi yang langsung berada di bawah SBU Micro Banking, saat ini jumlah Kantor Wilayah BRI ada 12 buah. Kantor Wilayah BRI

Mikro dipimpin oleh seorang Pemimpin Wilayah BRI Mikro yang membawahi seorang Kepala Bagian Mikro bertugas membantu Pemimpin Wilayah Mikro dalam menyelenggarakan pembinaan, pengendalian, dan pengembangan bisnis BRI Unit di wilayahnya, dengan tujuan agar misi BRI Unit di wilayah kerjanya dapat tercapai. Sama halnya pada Kantor Pusat, maka pada Wilayah BRI Mikro juga terdapat fungsi-fungsi pendukung manajemen sumberdaya manusia, logistik, teknologi informasi dan akunting, yang bekerja dengan pola matrik.

Kantor Cabang BRI dipimpin oleh seorang Pemimpin Cabang (Area) Mikro yang bertanggung jawab langsung kepada Pemimpin Wilayah BRI Mikro dalam hal kinerja usaha, pelaksanaan pengawasan melekat, pembinaan personalia dan ketertiban administrasi BRI Unit di wilayah kerjanya. Wilayah kerja Kantor Cabang (Area) Mikro terdiri dari beberapa Sub-Area yang dikelola oleh Pemimpin Sub-Area. Dalam melaksanakan tugasnya, Pemimpin Cabang (Area) Mikro juga membawahi langsung para Penilik yang berperan sebagai *internal control* dan bertanggung jawab atas pengawasan melekat dan ketertiban administrasi BRI Unit-BRI Unit yang berada di wilayah binaannya.

Pemimpin Sub-Area Mikro merupakan penanggung jawab langsung atas kelancaran bisnis dan pengelolaan dukungan operasional seluruh BRI Unit yang ada di wilayah kerjanya. Sedangkan pengelolaan masing-masing BRI Unit dilakukan oleh minimal empat orang, (struktur sederhana BRI Unit dapat dilihat pada Gambar 1.2 (Bab I), yang masing-masing bertugas sebagai berikut:

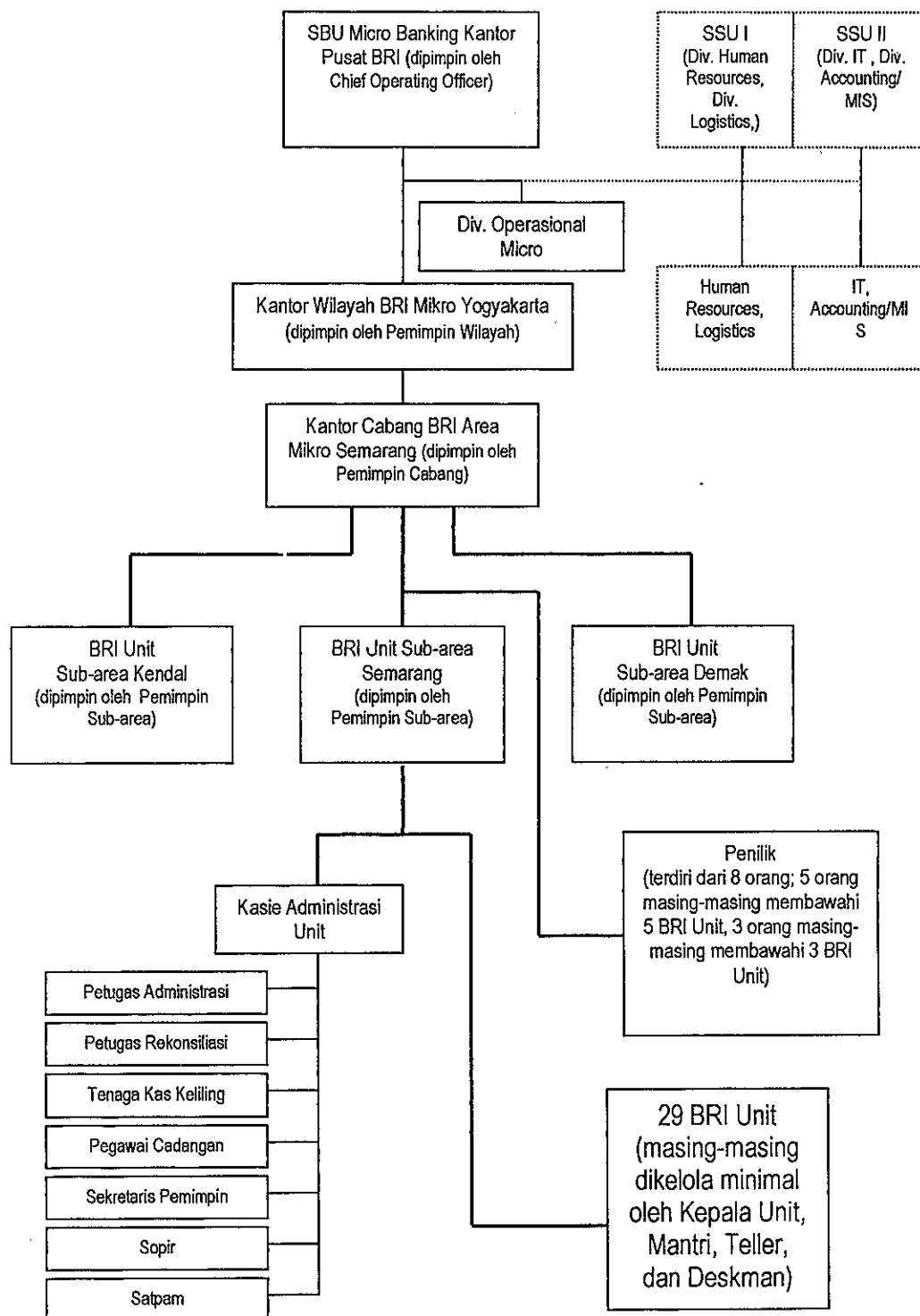
- 1) Kepala Unit; adalah petugas yang diberikan tanggung jawab untuk memimpin atau mengelola usaha suatu BRI Unit, dan bertanggung jawab langsung kepada Pemimpin Sub-Area Mikro.

- 2) Mantri BRI Unit; adalah petugas BRI Unit yang diberi tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas lapangan atau kunjungan penjualan untuk kegiatan pinjaman, simpanan, dan jasa bank lainnya.
- 3) Teller BRI Unit; adalah petugas BRI Unit yang berwenang mengelola kas dan berfungsi sebagai deskman, sebagai kasir yang juga mempunyai wewenang membayar.
- 4) Deskman/Pembuku; adalah petugas BRI Unit yang berwenang melakukan administrasi pembukuan dan melayani nasabah.

Manajemen setiap BRI Unit difokuskan pada pengelolaan bisnis, sedangkan pengelolaan yang sifat support, misalnya penyediaan logistik, pengelolaan gaji pegawai, kenaikan pangkat pegawai, dll., dilakukan oleh Kantor Cabang Mikro.

BRI Unit dalam penelitian ini terdiri dari 29 BRI Unit yang berada di Sub-Area Semarang Kantor Cabang BRI Mikro Area Semarang. Kantor Cabang BRI Mikro Area Semarang sendiri membawahi tiga Sub-Area yaitu Sub-Area Kotamadya Semarang, Kabupaten Kendal dan Kabupaten Demak. Sedangkan Kantor Cabang BRI Mikro Area Semarang merupakan bagian dari Kantor Wilayah BRI Mikro Yogyakarta.

Untuk memperjelas gambaran mengenai pengelolaan BRI Unit mulai dari Kantor Pusat BRI sampai Kantor Cabang (Area) Mikro maka secara sederhana digambarkan struktur organisasi dan pengelola BRI Unit Sub-Area Semarang pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur organisasi dan pengelolaan BRI Unit mulai tingkat Kantor Pusat BRI sampai tingkat BRI Unit di Sub-Area Semarang.

4.2. Manajemen Sumberdaya Manusia BRI Unit

Manajemen sumberdaya manusia BRI Unit--khususnya Mantri, Teller dan Deskman-- dilakukan mulai dari tingkat Kantor Pusat BRI sampai masing-masing BRI. Divisi Manajemen Sumberdaya Manusia Kantor Pusat BRI hanya membuat peraturan dan kebijakan saja sedangkan dalam pelaksanaannya didelegasikan kepada Kantor Wilayah dan Kantor Cabang, misalnya perencanaan pegawai atau pengangkatan pegawai. Kepala BRI Unit memiliki peran dalam manajemen SDM yaitu membina/membimbing, membuat daftar penilaian karya dan prestasi kerja secara periodik, menyarankan/mengusulkan kenaikan pangkat pegawai bawahannya kepada Pemimpin Cabang.

Secara ringkas manajemen sumberdaya manusia BRI Unit -khususnya yang menjadi fokus penelitian yaitu Mantri, Teller dan Deskman- adalah sebagai berikut:

1) Perencanaan Pegawai BRI Unit

Perencanaan pegawai kebutuhan pegawai BRI Unit dilakukan oleh Kantor Wilayah setelah memperhatikan jumlah pengurangan pegawai pada periode perencanaan, baik karena pensiun, mengundurkan diri, meninggal, dan lain-lain. BRI Unit dapat mengusulkan penambahan/pengurangan pegawai kepada Kantor Cabang Mikro, sesuai jumlah tertentu transaksi atau nasabah yang dilayani, misalnya bila transaksi kas rata-rata 200 transaksi selama enam bulan berturut-turut atau jumlah peminjam melebihi 400 orang maka BRI Unit dapat meminta tambahan seorang Teller dan Mantri. Selanjutnya Kantor Cabang mengkompilasi total kebutuhan seluruh BRI Unit di bawah binaannya, kemudian mengajukan permohonan kepada Kantor Wilayah Mikro.

Hal lain yang dipertimbangkan dalam perencanaan pegawai BRI Unit adalah faktor perubahan lingkungan, seperti peta persaingan perbankan, perubahan peraturan Bank

Indonesia/Pemerintah yang berpengaruh kepada perluasan/ pembukaan kantor BRI Unit baru atau bahkan penutupan kantor BRI Unit yang tidak menguntungkan. Faktor internal dan eksternal dimaksud akan mempengaruhi kebutuhan tambahan pegawai (*demand*). Apabila demand pegawai lebih besar dari ketersediaan pegawai (*supply*), maka hal dilakukan perekrutan pegawai untuk mengisi kekurangan pegawai yang ada. Sumber informasi Kanwil dalam perencanaan pegawai ini adalah Sistem Informasi Personalia dan Pendidikan (SIPP) yang dikompilasi dari laporan bulanan SIPP BRI Unit yang ada di setiap Kantor Cabang dan laporan kebutuhan pegawai BRI Unit.

2) Rekrutmen dan seleksi

Setiap Kanwil BRI akan melakukan rekrutmen pegawai bila ternyata hasil kompilasi dari kantor-kantor cabang menunjukkan bahwa terdapat jumlah kebutuhan pegawai lebih besar dari ketersediaan pegawai yang ada. Kekurangan pegawai dapat terjadi misalnya adanya rencana pembukaan BRI Unit baru, pegawai yang pensiun atau pegawai yang keluar. Berdasarkan data-data kekurangan pegawai yang ada, Kanwil-Kanwil BRI akan mengajukan permohonan ijin kepada Kantor Pusat BRI untuk merekrut calon pegawai baru. Perekrutan dapat dilakukan setelah Kantor Pusat memberikan ijin prinsip yang meliputi kuota setiap Kanwil dan persyaratan-persyaratan rekrutmen. Pengumuman rekrutmen biasanya melalui iklan media masa koran daerah dan di kanca yang membutuhkan. Lamaran biasanya dapat diajukan ke Kantor Wilayah dan Kantor Cabang yang membutuhkan tambahan pegawai. Persyaratan-persyaratan bagi para pelamar antara lain:

- (1) Pendidikan SLTA/ sederajat + Bond A1, Diploma III, dan Sarjana.

- (2) Usia maksimal rekrutmen dengan pendidikan SLTA adalah 25 tahun, Diploma III 27 tahun dan Sarjana 30 tahun.
- (3) Status belum berkeluarga.
- (4) Berbadan sehat, dibuktikan dengan surat keterangan dokter.
- (5) Lulus test yang diselenggarakan BRI yang meliputi beberapa tahap, antara lain:
 - a. Seleksi administrasi dilakukan di Kanca atau Kanwil;
 - b. Psikotest;
 - c. Test kemampuan akademis;
 - d. Test wawancara;
 - e. Test kesehatan;
 - f. Litsus (point b. sampai dengan f. dilakukan oleh Kanwil).

Permasalahan krusial yang ada dalam rekrutmen adalah adanya tenggang waktu yang sangat lama, mulai dari proses penyusunan sampai dengan job training, sehingga kebutuhan pegawai tidak dapat dipenuhi secara tepat.

3) Job training dan pengangkatan pegawai

Calon pegawai yang telah lulus test secara keseluruhan ditempatkan sebagai trainee di BRI Unit-BRI Unit di Kanca yang membutuhkan. Trainee diberi tanggung jawab dan hak sebagai trainee selama satu tahun sampai dua tahun. Evaluasi perkembangan trainee dilakukan setiap bulan oleh Kaunit, setiap tiga bulan di Kantor Cabang dan setiap enam bulan di Kantor Wilayah pada tahun pertama. Pengangkatan pegawai dilakukan berdasarkan nilai kelulusan pada tahun pertama, trainee yang memperoleh nilai dengan kriteria tinggi biasanya diangkat sebagai pegawai dalam waktu enam bulan sedangkan sisanya sampai satu tahun kemudian.

4) Pengembangan karir

(1) Pengangkatan pegawai

Trainee BRI Unit yang telah menjalani masa trainee dan telah lulus dalam ujian-ujian yang diselenggarakan oleh BRI akan diangkat sebagai pegawai BRI dengan *entry level* adalah sebagai pegawai kelompok Pertama (Pelaksana) dengan golongan pangkat C.I. Untuk menggambarkan secara lengkap mengenai entry level dalam jenjang kepangkatan di BRI, pada Tabel 4.1 ditampilkan mengenai jenjang kepangkatan pegawai Bank Rakyat Indonesia.

Tabel 4.1 Susunan Kepangkatan Pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)

Kelompok Pegawai	Golongan	Nama Pangkat	Kependekan Pangkat
Dasar	A.I	Dasar 1	DA 1
	A.II	Dasar 2	DA 2
	B.I	Dasar 3	DA 3
	B.II	Dasar 4	DA 4
Pertama	C.I	Pertama 1	PE 1
	C.II	Pertama 2	PE 2
	D.I	Pertama 3	PE 3
	D.II	Pertama 4	PE 4
Muda	E.I	Muda 1	MU 1
	E.II	Muda 2	MU 2
Madya	F.I	Madya 1	MA 1
	F.II	Madya 2	MA 2
	F.III	Madya 3	MA 3
Utama	F.IV	Utama 1	UT 1
	F.V	Utama 2	UT 2
	F.VI	Utama 3	UT 3
Direktur Muda	F.VI	Direktur Muda	Dirmu

Sumber: Kanca BRI Mikro Semarang, 1999.

Jabatan mula-mula seorang pegawai BRI Unit adalah Deskman atau Teller, dan bila telah memenuhi persyaratan tertentu dapat diangkat sebagai Mantri. Secara

struktural jabatan tersebut setingkat, tetapi pada saat tertentu seorang Mantri harus siap ditugaskan menggantikan Kepala Unit.

(2) Promosi (kenaikan pangkat dan jabatan)

Kenaikan pangkat merupakan suatu tindakan administrasi personil yang mengakibatkan perubahan pangkat setingkat lebih tinggi dari pangkatnya semula, dimana kenaikan pangkat tersebut mencerminkan kemampuan untuk memikul tugas dan tanggung jawab yang lebih berat. Tujuan kenaikan kenaikan dari sudut kepentingan BRI maupun pegawai yaitu:

- a. memberikan penghargaan kepada pegawai atas jasa-jasa yang diberikannya kepada perusahaan;
- b. menambah gairah dan semangat kerja pegawai;
- c. mengembangkan karier pegawai;
- d. mencerminkan kemampuan untuk memikul tugas atau tanggung jawab yang lebih besar.

Persyaratan kenaikan pangkat untuk golongan C.I s.d. D.II adalah sebagai berikut:

- a. mencapai nilai kumulatif Penilaian Karya (score) tertentu, yang ditetapkan sendiri;
- b. predikat Penilaian Karya selama 2 tahun terakhir sekurang-kurangnya Cukup Baik;
- c. ada lowongan formasi;
- d. diusulkan oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan.

Kenaikan jabatan struktural pegawai BRI Unit untuk menjadi Kepala Unit apabila ada formasi dan ybs. telah mempunyai pengalaman sebagai Mantri. Mutasi lateral

dilakukan sesuai kebutuhan, dengan tujuan pengembangan karir dan pengawasan.

5) Penilaian Karya

Penilaian karya merupakan salah satu sarana umpan balik bagi pengembangan karier pegawai. Secara umum pengertian penilaian karya adalah prosedur formal yang diterapkan untuk mengevaluasi dan mengukur hasil kerja, kemampuan dan sikap perilaku pegawai. Penilaian karya ditetapkan pada awal tahun atas kesepakatan pegawai dengan atasannya/penilai mengenai item-item/target yang harus dicapai. Setiap periode tertentu penilaian karya dievaluasi, dan pada akhir tahun ditetapkan skor penilaian karya. Hasil penilaian karya tersebut berpengaruh nyata terhadap pengembangan karier dan kompensasi.

6) Kompensasi

Hak-hak yang diterima pegawai BRI Unit yang berupa finansial dan fringe benefits adalah:

- (1) Gaji pokok; merupakan dasar untuk menghitung gaji dasar (basic salary) bulanan.
- (2) Tunjangan conjungtur; tunjangan yang diberikan guna menyesuaikan besarnya gaji terhadap perkembangan tingkat kemahalan biaya hidup/tingkat inflasi, dengan memperhatikan kondisi/kemampuan perusahaan. Tunjangan conjungtur ditetapkan dalam prosentase tertentu yang dikalikan dengan gaji pokok, selanjutnya hasil perkalian ini disebut Gaji Dasar.
- (3) Tunjangan perusahaan; merupakan tunjangan yang diberikan kepada pegawai yang bekerja secara penuh sesuai jam kerja secara penuh sesuai jam kerja.

Besarnya tunjangan perusahaan ditetapkan dalam prosentase tertentu dikalikan dengan gaji dasar (butir 2).

- (4) Tunjangan jabatan; khusus untuk Teller BRI Unit tunjangan diberikan tunjangan Teller, sedangkan Mantri dan Deskman tidak diberikan tunjangan.
- (5) Tunjangan uang makan; tunjangan uang minum diberikan kepada pegawai dengan cara pembayaran dikaitkan dengan kehadiran pegawai. Pegawai yang tidak masuk kantor tidak diberikan uang minum.
- (6) Tunjangan pengangkutan; tunjangan pengangkutan diberikan kepada semua pejabat dan pegawai yang tidak diberikan fasilitas atau tidak menggunakan kendaraan dinas baik roda empat maupun roda dua. Dengan demikian dalam kasus ini pegawai BRI Unit dengan jabatan Mantri tidak memperoleh tunjangan jabatan karena telah memperoleh fasilitas kendaraan roda dua.
- (7) Tunjangan pengobatan rutin; kepada pegawai diberikan sejumlah tertentu uang tunjangan pengobatan rutin dengan tujuan untuk keperluan rawat jalan tingkat pertama. Pembayaran tunjangan tersebut dilakukan bersama pembayaran gaji.

Catatan: komponen 1) s.d.7) diberikan bersama-sama setiap bulan.

- (8) Tunjangan pajak pegawai; pada dasarnya semua pajak atas gaji dan penghasilan lain yang diterima pegawai karena jabatannya di BRI ditanggung dan dibebankan kepada pegawai yang bersangkutan, namun demikian kepada pegawai yang mempunyai penghasilan kena pajak (PKP) diberikan tunjangan pajak penghasilan sesuai dengan jumlah pajak yang menjadi beban pegawai.
- (9) Tunjangan pengobatan; tunjangan pengobatan hanya diganti/dibayarkan untuk pengobatan non routine yaitu suatu penyakit yang memerlukan perawatan

husus (dokter spesialis), atau yang mengharuskan seorang pegawai/keluarganya dirawat di rumah sakit.

- (10) Uang lembur; uang lembur diberikan kepada pegawai yang melaksanakan kerja lembur, jumlah jam kerja lembur setiap pegawai yang melaksanakan kerja lembur setiap bulannya minimal 1 (satu) jam dan maksimal 56 jam.
- (11) Bonus, bagi unit yang memperoleh keuntungan.
- (12) Cuti (terdiri dari cuti tahunan, cuti besar, cuti karena sakit, cuti hamil, cuti karena alasan penting). Khusus untuk cuti tahunan dan cuti besar (lima tahunan), pegawai yang memperoleh hak cuti diberikan tunjangan biaya perjalanan cuti.
- (13) Jamsostek
- (14) Tunjangan hari tua
- (15) Dana Pensiun
- (16) Tunjangan kematian
- (17) Tanda jasa/penghargaan

7) Pendidikan dan Latihan

Pendidikan dan latihan bagi pegawai BRI Unit dilakukan secara rutin, di pusat-pusat pendidikan BRI Unit. Pendidikan dan latihan meliputi penyegaran (refreshing course) atau pendidikan dalam rangka pengembangan dan peningkatan kemampuan pegawai.

8) Hukuman Jabatan

Peraturan hukuman jabatan meliputi dua bagian yaitu peraturan hukuman jabatan materil dan peraturan hukuman jabatan formil. Peraturan hukuman jabatan materil mengatur segala jenis perbuatan yang dapat dikatakan sebagai pelanggaran atau

kelalaian/kesengajaan dalam menjalankan tugas dan kewajiban sebagai pegawai/pejabat BRI dan dapat dijatuhi hukuman jabatan.

Peraturan hukuman jabatan formil adalah prosedur untuk menjatuhkan hukuman jabatan atas terjadinya suatu perbuatan pelanggaran. Terhadap seorang pegawai yang melakukan sesuatu pelanggaran dapat dikenakan tindakan berupa:

- (1) hukuman jabatan (misalnya penurunan pangkat) dan atau
- (2) hukuman pidana dan atau
- (3) mengganti kerugian.

9) Pemberhentian pegawai

Setiap pegawai BRI/BRI Unit dapat diberhentikan karena:

- (1) Permintaan sendiri;
- (2) Menggunakan hak pensiun sesuai ketentuan dinas maupun dengan permintaan sendiri (saat ini usia pensiun bagi pegawai pelaksana adalah 45 tahun);
- (3) Melakukan sesuatu/bersikap yang merugikan Bank atau bertentangan dengan kepentingan dinas;
- (4) Hukuman jabatan;
- (5) Meninggal dunia;
- (6) Jumlah pegawai berlebihan, tidak cakap dan lain-lain menurut keputusan direksi.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Kuesioner yang digunakan merupakan modifikasi dari kuesioner yang diajukan oleh Smith, Kendall dan Hulin pada tahun 1969, dan kuesioner tersebut telah diuji coba kepada 19 responden/pegawai di 4 (empat) BRI Unit Sub-Area Semarang untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitasnya. Penyebaran kuesioner uji coba dilakukan pada tanggal 25-11-1999, dan diberikan tenggang waktu satu minggu kepada responden untuk menanggapi. Namun demikian seluruh kuesioner uji coba dapat terkumpul dalam waktu 10 hari dan semua digunakan untuk analisis reliabilitas dan validitasnya. Setelah diketahui tingkat validitas dan reliabilitasnya, maka dilakukan perubahan-perubahan terhadap kuesioner untuk memperoleh tingkat validitas dan reliabilitas yang layak. Kuesioner yang telah direvisi kemudian disebarakan secara langsung kepada seluruh pegawai BRI Unit Sub-Area Semarang pada tanggal 14-12-1999 dengan batas waktu pengembalian tanggal 24-12-1999. Sampai dengan batas waktu yang telah ditetapkan ternyata baru sekitar 10% dari kuesioner yang diterima kembali. Sehubungan dengan kesibukan masing-masing pegawai pada akhir tahun, mengakibatkan pengisian kuesioner terlambat dan baru dapat memenuhi persyaratan jumlah minimal untuk masing-masing stratifikasi pada minggu keempat setelah penyebaran kuesioner.

Hasil perhitungan dengan mempergunakan program SPSS 9.0 for Windows menunjukkan bahwa di dalam kuesioner yang telah diperbaiki masih terdapat satu item yang memiliki koefisien validitas di bawah nilai kritis $\alpha=5\%$, yaitu item no.13 pada

kelompok pertanyaan Rekan Kerja. Azwar (1986, h.81) mengemukakan bahwa sesungguhnya dalam melihat koefisien validitas sebaiknya tidak dipersoalkan apakah koefisien yang dihitung dengan teknik korelasi itu signifikan atau tidak berdasarkan suatu harga kritis, akan tetapi interpretasinya dikembalikan kepada mereka yang akan menggunakan hasil ukur tersebut. Koefisien validitas yang tidak begitu tinggi biasanya dapat ditolerir daripada koefisien reliabilitas yang rendah. Hal ini sangat mungkin disebabkan koefisien validitas pada dasarnya diperoleh dari korelasi test dengan kriteria yang berupa ukuran lain, jadi tidak mudah untuk memperoleh validitas yang tinggi. Selanjutnya Azwar (1986, h.81) mengemukakan bahwa hal yang lebih penting untuk dipersoalkan adalah sejauh mana suatu test berguna dalam pengambilan keputusan. Suatu test yang menunjukkan koefisien validitas yang rendahpun mungkin masih bermanfaat dalam hal-hal tertentu, misalnya apabila hasil test itu akan dipakai hanya untuk meletakkan subyek dalam suatu jenjang kedudukan relatif pada suatu kelompok.

Hasil perhitungan reliabilitas *alpha Cronbach* menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas enam kelompok pertanyaan yang diajukan berkisar antara 0,8163 s.d. 0,9245. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran yang dilakukan dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Sekaran (1992, h.287) mengemukakan bahwa reliabilitas kurang dari 0,60 umumnya ditetapkan sebagai jelek, koefisien dalam kisaran 0,7 dapat diterima, sedangkan koefisien yang bernilai di atas 0,8 adalah baik. Berdasarkan hal-hal tersebut di atas penyusun berpendapat bahwa kuesioner dimaksud layak digunakan dalam penelitian ini. Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada Lampiran B.

5.2. Profil-profil Sampel

Jumlah sampel yang berhasil dikumpulkan adalah 99 responden, jumlah dimaksud telah memenuhi jumlah sampel minimal yang telah ditetapkan yaitu 90 responden. Berdasarkan perumusan masalah yang memusatkan pada tingkat pendidikan pegawai, sampel yang dikumpulkan terdiri dari 30 orang responden dengan tingkat pendidikan terakhir Sarjana, 38 orang responden dengan tingkat pendidikan Diploma, dan 31 orang responden dengan tingkat pendidikan SLA. Selain data mengenai tingkat pendidikan terakhir pegawai, juga ditampilkan data-data lainnya yang relevan dengan penelitian saat ini yaitu jenis kelamin, status perkawinan, suami/isteri bekerja, masa kerja, pangkat, dan jabatan. Komposisi profil sampel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Profil-profil Sampel Pegawai (Mantri, Teller dan Deskman) 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.

No	Keterangan	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Jumlah (dalam %)
1	Usia	s.d. 30 tahun	37	37,4
		>30 tahun	62	62,6
2	Jenis Kelamin	Perempuan	60	60,6
		Laki-laki	39	39,4
3	Status Perkawinan	Belum/Tidak Menikah	19	19,2
		Menikah	80	80,8
4	Suami/Isteri Bekerja	Tidak Bekerja	50	55,5
		Bekerja	49	49,5
5	Tingkat Pendidikan	SLA	31	31,3
		Diploma	38	38,4
		Sarjana	30	30,3
6	Masa Kerja	s.d. 10 tahun	72	72,7
		> 10 tahun	27	27,3
7	Pangkat	C 1	39	39,4
		C 2	55	55,6
		D 1	5	5,1
8	Jabatan	Mantri	38	38,4
		Teller	30	31,3
		Deskman	31	30,3

Sumber: Data primer (diolah).

5.3. Frekuensi Pegawai dengan Kepuasan Kategori Tinggi dan Kategori Rendah

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang secara umum maka ditampilkan komposisi pegawai dengan kategori merasa puas dan pegawai dengan kategori tidak puas. Kategori yang dibuat adalah berdasarkan perhitungan interpretasi skor dan recode/penggolongan data-data seperti yang telah dikemukakan pada Bab III. butir 3.4.2, yang mana skor 0 s.d. 50 diinterpretasikan sebagai tingkat kepuasan rendah (merasa tidak puas (TP)) dan skor lebih besar dari 50 diinterpretasikan sebagai tingkat kepuasan tinggi (merasa puas(P)).

Tabel 5.2 Frekuensi Pegawai dengan Tingkat Kepuasan Rendah (TP) dan Pegawai dengan Tingkat Kepuasan Tinggi (P) Terhadap Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Berdasarkan Kelompok Pendidikan.

No	Keterangan		SLA		Diploma		Sarjana		Total	
			TP	P	TP	P	TP	P	TP	P
1	Kepuasan Kerja	F	15	16	19	19	20	10	54	45
		%	48,4	51,6	50,0	50,0	66,7	33,3	54,5	45,5
2	Pekerjaan	F	6	25	16	22	19	11	41	58
		%	19,4	80,6	42,1	57,9	63,3	36,7	41,4	56,6
3	Atasan	F	9	22	18	20	12	18	39	60
		%	29,0	71,0	47,4	52,6	40,0	60,0	39,4	54,5
4	Rekan Kerja	F	11	20	16	22	18	12	45	54
		%	35,5	64,5	42,1	57,9	60,0	40,0	45,5	54,5
5	Bayaran	F	11	20	21	17	16	14	48	51
		%	35,5	64,5	55,3	44,7	53,3	46,7	48,5	51,5
6	Promosi	F	11	20	19	19	19	11	49	50
		%	35,5	64,5	50,0	50,0	63,3	36,7	49,5	50,5

Catatan: F = Frekuensi, TP = Tidak Puas, P = Puas.

Selanjutnya untuk mengetahui perbedaan frekuensi antara pegawai yang tidak puas dengan pegawai yang puas dilakukan pengujian dengan Chi-Square, dengan hipotesis umum sebagai berikut:

H_0 : Tidak ada perbedaan antara frekuensi pegawai yang merasa tidak puas dengan pegawai yang merasa puas.

H_a : Frekuensi pegawai yang merasa tidak puas dan merasa puas tidak sama semuanya.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa di antara keseluruhan pegawai menunjukkan frekuensi relatif (%) yang lebih besar dari para pegawai yang merasa tidak puas dalam hal Kepuasan Kerja seperti yang diperlihatkan secara lengkap dalam Tabel 5.2. Namun perbedaan antara pegawai kategori puas dengan pegawai kategori tidak puas dalam hal Kepuasan Kerja tidak signifikan (hal ini dapat dilihat pada Tabel 5.3).

Tabel 5.3 Test Statistik Nonparametrik Chi-Square Pegawai dengan Tingkat Kepuasan Kerja Rendah (TP) dan Pegawai dengan Tingkat Kepuasan Kerja Tinggi (P) di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Kelompok Pendidikan.

No	Kelompok Pendidikan	Test Statistik	Kepuasan Kerja	Pekerjaan	Atasan	Rekan Kerja	Bayaran	Promosi
1	SLA	Chi-square	0,032	11,645	5,452	2,613	2,613	2,613
		df	1	1	1	1	1	1
		Asymp.Sig	0,857	0,001**	0,020**	0,106	0,106	0,106
2	Diploma	Chi-square	0,000	0,947	0,105	0,947	0,421	0,000
		df	1	1	1	1	1	1
		Asymp.Sig	1,000	0,330	0,746	0,330	0,516	1,000
3	Sarjana	Chi-square	3,333	2,133	1,200	1,200	0,133	2,133
		df	1	1	1	1	1	1
		Asymp.Sig	0,068	0,144	0,273	0,273	0,715	0,144
4	Total	Chi-square	0,818	2,919	4,455	0,818	0,091	0,010
		df	1	1	1	1	1	1
		Asymp.Sig	0,366	0,088	0,035**	0,366	0,763	0,920

** Signifikan pada $\alpha=5\%$

Untuk komponen-komponen kepuasan kerja yaitu Pekerjaan, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran, dan Promosi menunjukkan frekuensi yang lebih banyak pegawai yang

memperlihatkan kepuasan tinggi. Pegawai dengan tingkat pendidikan Sarjana yang memperlihatkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi hanya pada komponen Atasan, namun demikian perbedaannya tidak signifikan.

5.4. Hubungan Faktor-Faktor Pekerjaan, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran dan Promosi dengan Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang

Untuk mengetahui apakah komponen faktor-faktor kepuasan kerja yaitu Pekerjaan, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran dan Promosi dependen atau memiliki hubungan dengan Kepuasan Kerja dikemukakan hipotesis alternatif (H_a) sebagai berikut:

- H_{a1} : *Terdapat hubungan antara faktor Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.*
- H_{a2} : *Terdapat hubungan antara faktor Atasan dengan Kepuasan Kerja pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.*
- H_{a3} : *Terdapat hubungan antara faktor Rekan Kerja dengan Kepuasan Kerja pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.*
- H_{a4} : *Terdapat hubungan antara faktor Bayaran dengan Kepuasan Kerja pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.*
- H_{a5} : *Terdapat hubungan antara faktor Promosi dengan Kepuasan Kerja pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.*

Pengujian hubungan/dependensi antara faktor-faktor Pekerjaan, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran dan Promosi dengan Kepuasan Kerja secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 5.4 sedangkan print-out analisis Chi-Square Tests dapat dilihat pada Lampiran C.1. Hasil pengujian secara keseluruhan menunjukkan bahwa angka seluruh nilai Continuity Correction adalah di atas nilai kritis 3,841, dan peluang untuk terjadinya Chi-Square dengan db=1 di bawah H_0 adalah lebih kecil dari $\alpha=0,05$, keputusan yang diambil adalah menolak H_0 dan menerima H_a .

Bila dilihat dari nilai-nilai koefisien kontingensi kontingensi Pekerjaan-Kepuasan Kerja, Bayaran-Kepuasan Kerja, dan Promosi-Kepuasan Kerja, masing-masing bernilai 0,401, 0,402 dan 0,416, dapat dikatakan bahwa derajat keeratannya relatif tinggi yaitu mendekati nilai maksimum koefisien kontingensi untuk sel 2x2 yang besarnya $C=0,707$. Koefisien kontingensi Atasan-Kepuasan Kerja dan Rekan Kerja-Kepuasan Kerja masing-masing bernilai 0,231 dan 0,217. Nilai koefisien tersebut merupakan indikasi asosiasi Atasan-Kepuasan Kerja dan Rekan Kerja-Kepuasan Kerja relatif kurang kuat, hal ini didukung dengan nilai Chi-Square yang besarnya masing-masing 4,663 dan 4,034 (mendekati nilai kritis Chi-Square $\alpha=5\%$ bila $df = 1$ yaitu 3,841)

Tabel 5.4 Statistik Deskriptif Crosstab Chi-Square dan Koefisien Contingency Lima Faktor Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.

No	Keterangan	Pearson Chi-Square	Continuity Correction	Asymp. Sig. (2-sided)	Contingency Coefficient	Approx. Sig.	Simpulan
1	Pekerjaan - Kepuasan Kerja	18,997	17,252	0,000**	0,401	0,000	Ha diterima
2	Atasan - Kepuasan Kerja	5,597	4,663	0,031**	0,231	0,018	Ha diterima
3	Rekan Kerja - Kepuasan Kerja	4,889	4,034	0,027**	0,217	0,027	Ha diterima
4	Bayaran - Kepuasan Kerja	19,090	17,366	0,000**	0,402	0,000	Ha diterima
5	Promosi - Kepuasan Kerja	20,711	18,914	0,000**	0,416	0,000	Ha diterima

** Signifikan pada tingkat $\alpha=5\%$

Pada Tabel 5.2 diperlihatkan bahwa frekuensi pegawai BRI Unit Sub-Area Semarang yang memperlihatkan sikap kepuasan yang rendah pada Kepuasan Kerja mencapai 54%. Namun untuk masing-masing komponen/faktor-faktor Pekerjaan, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran dan Promosi menunjukkan bahwa frekuensi pegawai yang

menunjukkan sikap kepuasan yang tinggi lebih banyak dibandingkan pegawai yang memperlihatkan sikap kepuasan yang rendah.

Pengujian hubungan antara Kepuasan Kerja dengan faktor-faktor Pekerjaan, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran dan Promosi dengan menggunakan Chi-Square menunjukkan bahwa semua faktor yang diprediksikan sebagai faktor kepuasan kerja pegawai terbukti secara signifikan pada tingkat $\alpha=5\%$, masing-masing dari urutan koefisien kontingensi terbesar sebagai berikut: Promosi ($C=0,416$), Bayaran ($C=0,402$), Pekerjaan ($C=0,401$), Atasan ($C=0,231$), dan Rekan Kerja ($C=0,217$). Meskipun penelitian ini juga pada level pegawai, namun hasil penelitian ini tidak paralel dengan penelitian-penelitian mengenai faktor-faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai yang dilakukan oleh Widyanto dan Suwarno (dapat dilihat kembali Bab II sub bab 2.1.4 Penelitian Terdahulu). Hal ini dimungkinkan karena industri/jenis perusahaan yang diteliti berbeda.

Pemahaman mengenai kepuasan kerja perlu didukung oleh informasi mengenai motivasi kerja pegawai untuk tetap bekerja pada suatu perusahaan. Penelaahan mengenai motivasi-motivasi yang mendorong pegawai BRI Unit Sub-Area Semarang untuk tetap bekerja di BRI dilakukan dengan cara skoring terhadap masing-masing motivasi kemudian ditetapkan prioritas sesuai dengan pengelompokan profil responden. Sehubungan pertanyaan yang diajukan hanya merupakan tambahan, tidak semua responden menjawab pertanyaan yang diajukan. Secara lengkap prioritas-prioritas motivasi pegawai BRI Unit Sub-Area Semarang dapat dilihat pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5 Prioritas Motivasi Kerja Pegawai Untuk Tetap Bekerja di BRI Unit Sub-Area Semarang.

No	MOTIVASI KERJA	Usia s.d 30		Usia > 30		Jenis Kelamin Laki-laki		Jenis Kelamin Perempuan		Suami/ Istri Bekerja		Suami/ Istri Tidak Bekerja		Status Belum/ Tidak Menikah		Status Menikah		Pend. dikan SLA		Pend. dikan Diploma		Pend. dikan Sarjana		Masa Kerja s.d. 10 tahun		Masa Kerja > 10 tahun		Golongan C 1		Golongan C 2 & D 1		Jabatan Mantri		Jabatan Deskman		Jabatan Teller	
		Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank		
1	Pekerjaan yang menarik dan menantang	154	7	333	5	312	5	175	6	238	5	249	6	87	7	400	5	140	5	209	5	138	5	346	6	141	5	167	7	320	4	226	3	144	6	117	6
2	Penghargaan atas pekerjaan yang telah dikerjakan dengan baik	177	5	291	6	291	6	181	4	251	5	221	6	97	5	371	6	138	6	184	7	150	3	358	5	111	7	179	6	293	6	180	7	156	3	132	5
3	Perasaan menjadi bagian dari lingkungan pekerjaan	185	3	338	4	332	3	181	4	271	3	252	4	116	3	407	3	151	3	222	4	150	3	372	4	151	3	206	3	317	5	219	4	156	3	148	4
4	Rasa aman atau jaminan kelangsungan kerja	256	1	456	1	432	1	277	1	367	1	345	1	158	1	554	1	191	1	321	1	197	1	531	1	180	1	275	1	437	1	290	1	218	1	204	1
5	Gaji/tunjangan yang baik	218	2	418	2	401	2	237	2	305	2	327	2	125	2	511	2	179	2	282	2	175	2	460	2	176	2	226	2	410	2	261	2	199	2	176	2
6	Promosi atau pertumbuhan dalam organisasi	117	9	248	8	238	8	124	8	195	8	167	8	73	9	292	8	106	8	163	8	96	8	268	8	97	8	129	9	236	8	160	6	105	8	100	9
7	Kondisi kerja yang bagus	178	4	344	3	320	4	202	3	267	4	255	3	115	4	407	3	146	4	238	3	138	5	373	3	149	4	188	4	334	3	211	5	148	5	163	3
8	Kesetiaan pribadi pada perusahaan	169	6	268	7	277	7	160	8	234	7	203	7	97	5	340	7	109	7	195	6	133	7	310	7	127	6	183	5	254	7	179	8	141	7	117	6
9	Disiplin yang bijaksana	122	8	216	9	199	9	139	9	177	9	161	9	77	8	261	9	95	9	147	9	92	9	241	9	97	8	131	8	203	9	134	9	102	9	102	8
10	Bantuan yang simpatis pada persoalan-persoalan pribadi	74	10	113	10	113	10	74	10	101	10	86	10	45	10	142	10	65	10	74	10	51	10	151	10	36	10	76	10	111	10	65	10	61	10	61	10

Berdasarkan tanggapan yang diisi oleh responden, untuk setiap kelompok profil responden dapat dilihat bahwa prioritas motivasi yang menempati posisi pertama adalah "Rasa aman atau jaminan kelangsungan kerja", posisi kedua adalah "Gaji/tunjangan yang baik", sedangkan posisi ketiga dan seterusnya bervariasi. Penelaahan mengenai motivasi pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang dalam bekerja berdasarkan kelompok karakteristik pegawai yang memperlihatkan bahwa, pada semua kelompok memprioritaskan motivasi jaminan kelangsungan kerja dan gaji/tunjangan yang baik. Hasil ini paralel dengan penelitian yang dilakukan oleh Nimran & Hidayat (1999) yang mengungkapkan bahwa pada level pegawai pelaksana prioritas motivasi urutan satu dan dua adalah rasa aman dan fisiologis. Hasil ini relatif tidak berbeda dengan teori motivasi kerja Maslow yang menempatkan kebutuhan fisiologis dan rasa aman sebagai kebutuhan-kebutuhan tingkat bawah dalam hirarki Maslow, namun Maslow menempatkan pemenuhan kebutuhan fisiologis pada tingkat paling bawah. Perbedaan urutan prioritas motivasi pada masing-masing kelompok secara lebih konsisten dijelaskan oleh Alderfer yang menyatakan bahwa variabel-variabel seperti pendidikan, latar belakang keluarga, dan lingkungan kultural dapat mengubah kepentingan atau kekuatan dorongan sekelompok kebutuhan yang seseorang. Berbeda dengan Maslow, Alderfer tidak mengasumsikan adanya hirarki yang kaku dimana kebutuhan yang lebih rendah harus secara substansial terpenuhi sebelum seseorang dapat naik hirarkinya, lebih dari satu kategori kebutuhan akan beroperasi pada saat bersama-sama.

Prioritas motivasi pegawai yang menempatkan "penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik" dan "pekerjaan yang menarik dan menantang" setelah motivasi "rasa aman" dan "fisiologis", serta motivasi "promosi" yang menempati posisi lebih rendah

dibandingkan motivasi " rasa aman" dan "fisiologis", dapat dilihat dari sudut pandang teori Herzberg dan Alderfer. Berdasarkan teori Herzberg faktor-faktor motivator seperti pekerjaan dan kemajuan (promosi) cenderung secara konsisten berhubungan dengan kepuasan kerja. Sedangkan menurut Alderfer kondisi dimana seorang pegawai merasa tidak bisa memperoleh satu tingkat kebutuhan yang lebih tinggi akan mengakibatkan tuntutan yang lebih tinggi pada tingkat kebutuhan yang lebih rendah, sebagai contoh pada Tabel 5.2 dapat dilihat bahwa ekspresi ketidakpuasan pada gaji semakin meningkat pada pegawai berpendidikan lebih tinggi yang merasakan terbatasnya kesempatan promosi bagi para pegawai BRI Unit.

Untuk mengetahui secara lebih rinci hubungan antara faktor-faktor Pekerjaan, Atasan/Pengawasan, Rekan Kerja, Bayaran dan Promosi dengan Kepuasan Kerja dan motivasi kerja pegawai dijelaskan sebagai berikut:

1) Hubungan Antara Faktor Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja

Hubungan antara faktor Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja seluruh pegawai menunjukkan derajat keeratan yang relatif tinggi yaitu dengan nilai koefisien kontingensi sebesar 0,401. Tingkat asosiasi yang tinggi tersebut dapat terlihat pada tabel kontingensi Pekerjaan-Kepuasan Kerja (Tabel 5.6) yang menunjukkan bahwa terdapat 37,4% pegawai yang mengekspresikan kepuasan yang tinggi baik pada Pekerjaan maupun Kepuasan Kerja dan terdapat 33,3% pegawai yang mengekspresikan kepuasan yang rendah baik pada Pekerjaan maupun Kepuasan Kerja, dan secara keseluruhan menunjukkan bahwa pegawai yang menunjukkan puas pada Pekerjaan mencapai 58,6%.

Tabel 5.6 Tabel Kontingensi Pekerjaan-Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.

	Pekerjaan (kategori rendah)		Pekerjaan (kategori tinggi)		Jumlah	
	Count	%of total	Count	%of total	Count	%of total
Kepuasan Kerja (kategori rendah)	33	33,3	21	21,2	54	54,5
Kepuasan Kerja (kategori tinggi)	8	8,1	37	37,4	45	45,5
Jumlah	41	41,4	58	58,6	99	100

Untuk mengetahui secara lebih rinci hubungan antara Pekerjaan-Kepuasan Kerja, maka dilakukan pengujian berdasarkan kelompok pendidikan pegawai, dengan hipotesis:

Ha: Pekerjaan merupakan faktor yang berhubungan dengan Kepuasan Kerja pada masing-masing kelompok pegawai SLA, Diploma dan Sarjana.

Pada Tabel 5.7 menunjukkan bahwa di kalangan pegawai SLA dan Diploma koefisien kontingensi masing-masing adalah 0,324 dan 0,305, sedangkan di kalangan pegawai berpendidikan Sarjana koefisien kontingensinya adalah 0,537. Dengan melihat kembali Tabel 5.2 yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan menunjukkan penurunan prosentase pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya. Pada kelompok pegawai berpendidikan Sarjana nampak bahwa tingkat Kepuasan Kerja yang rendah berhubungan erat dengan tingkat kepuasan yang rendah pada Pekerjaan. Dengan demikian pegawai berpendidikan Sarjana memiliki kontribusi terhadap Kepuasan Kerja pegawai secara keseluruhan. Menurut Herzberg faktor Pekerjaan merupakan motivator untuk terciptanya kepuasan kerja

pegawai, bila faktor Pekerjaan tidak bisa memenuhi kebutuhan pegawai maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja.

Tabel 5.7 Hubungan Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja Berdasarkan Kelompok Pendidikan Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.

N o	Pendidik an	Pearson Chi- Square	Cont. Corr.#	Asymp. Sig. (2- sided)	Fisher's Exact Test (2-sided)	Contingency Coefficient	Approx. Sig.	Simpulan
1	SLA	6.638	2.110	0.146	0.083	0,324	0,056	Ha ditolak
2	Diploma	3.886	2.699	0.100	0.099	0.305	0,049	Ha ditolak
3	Sarjana	12.129	9.492	0.002	0.001**	0.537	0.000	Ha diterima

**Signifikan pada tingkat $\alpha=5\%$

Cont. Corr = Continuity Correction

Bila dilihat dari motivasi kerja pada Tabel 5.5, prioritas motivasi kerja pegawai berpendidikan SLA, Diploma maupun Sarjana menempati posisi yang setara. Namun demikian pada golongan pendidikan pegawai Sarjana kebutuhan berupa pekerjaan yang menarik dan menantang tidak terpenuhi, sehingga menimbulkan tingkat ketidakpuasan yang lebih tinggi di kalangan pegawai berpendidikan Sarjana dan berpengaruh pada rendahnya Kepuasan Kerja pegawai secara keseluruhan.

2) Hubungan Antara Faktor Atasan dengan Kepuasan Kerja

Koefisien kontingensi Atasan-Kepuasan Kerja bernilai 0,231, meskipun nilai Chi-Square signifikan pada $\alpha=5\%$, namun mendekati nilai kritis nilai Chi-Square 3,841. Hal ini terjadi karena secara keseluruhan pegawai yang menunjukkan proporsi Kepuasan Kerja kategori rendah lebih besar daripada pegawai yang menunjukkan proporsi Kepuasan Kerja kategori tinggi, di pihak lain secara keseluruhan pegawai yang menunjukkan proporsi kepuasan pada Atasan kategori tinggi lebih besar

daripada pegawai yang menunjukkan proporsi kepuasan pada Atasan kategori rendah. Hal tersebut dapat terlihat pada tabel kontingensi Atasan-Kepuasan Kerja (Tabel 5.8) yang menunjukkan bahwa terdapat 60,6% pegawai yang mengekspresikan kepuasan yang tinggi dan 39,4% pegawai yang mengekspresikan kepuasan yang rendah pada Atasan dan 45,5% pegawai yang mengekspresikan kepuasan yang tinggi dan 39,4% pegawai yang mengekspresikan kepuasan yang rendah pada Kepuasan Kerja.

Tabel 5.8 Tabel Kontingensi Atasan-Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.

	Atasan (kategori rendah)		Atasan (kategori tinggi)		Jumlah	
	Count	%of total	Count	%of total	Count	%of total
Kepuasan Kerja (kategori rendah)	27	27,3	27	27,3	54	54,5
Kepuasan Kerja (kategori tinggi)	12	12,1	33	33,3	45	45,5
Jumlah	39	39,4	60	60,6	99	100

Untuk mengetahui secara lebih rinci hubungan antara Atasan-Kepuasan Kerja, maka dilakukan pengujian berdasarkan kelompok pendidikan pegawai, dengan hipotesis:

Ha: Atasan merupakan faktor yang berhubungan dengan Kepuasan Kerja pada masing-masing kelompok pegawai SLA, Diploma dan Sarjana.

Pada Tabel 5.9 dapat dilihat bahwa berdasarkan kelompok pendidikan pegawai menunjukkan faktor Atasan berhubungan tidak secara signifikan dengan Kepuasan Kerja. Interpretasi dari simpulan tersebut adalah tingkat kepuasan pada Atasan tidak mempengaruhi tingkat kepuasan pada Kepuasan Kerja pegawai.

Tabel 5.9 Hubungan Atasan dengan Kepuasan Kerja Berdasarkan Kelompok Pendidikan Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.

No	Pendidikan	Pearson Chi-Square	Conti. Corr.	Asymp. Sig. (2-sided)	Fisher's Exact Test (2-sided)	Contingency Coefficient	Approx. Sig.	Simpulan
1	SLA	0.231	0.013	0.908	0.704	0.091	0.609	Ha ditolak
2	Diploma	3.800	2.639	0.104	0.103	0.302	0.051	Ha ditolak
3	Sarjana	2.500	1.406	0.236	0.235	0.277	0.277	Ha ditolak

Motivasi kerja yang berhubungan dengan Atasan pada semua kelompok pendidikan pegawai dapat dilihat pada Tabel 5.5, adalah disiplin yang bijaksana menempati posisi yang setara, sedangkan dukungan sosial misalnya berupa penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik menempati posisi beragam yaitu posisi 6 di kalangan pegawai berpendidikan SLA, posisi 7 di kalangan pegawai berpendidikan Diploma, dan posisi 3 di kalangan pegawai berpendidikan Sarjana. Dalam teori Herzberg dikemukakan bahwa faktor pengawasan atau hubungan dengan atasan merupakan faktor higiene, yang mana hanya mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak mendorong kepuasan. Tingkat kepuasan yang relatif lebih tinggi pada Atasan menunjukkan bahwa telah terpenuhi kebutuhan dalam hal pengawasan atau hubungan dengan atasan, dengan demikian faktor Atasan memiliki pengaruh yang positif terhadap tingkat kepuasan pada Kepuasan Kerja pegawai. Tercapainya pemenuhan kebutuhan faktor Atasan dapat tercapai karena secara struktural organisasi BRI merupakan organisasi sangat formal (formalisasi-dengan merujuk Robbins (1993, h.488)- yaitu tingkat dimana pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi distandardisasi), standard-standard yang harus dicapai BRI Unit sangat

ketat, misalnya pencapaian target, deskripsi pekerjaan yang eksplisit, peraturan-peraturan perusahaan yang ketat dan prosedur-prosedur yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Dengan standar-standar pekerjaan yang ada lebih memungkinkan bahwa pengukuran hasil kerja dan disiplin yang diterapkan dapat diterima oleh kalangan pegawai.

3) Hubungan Antara Faktor Rekan Kerja dengan Kepuasan Kerja

Koefisien kontingensi Rekan Kerja-Kepuasan Kerja (Tabel 5.10) memperlihatkan pola yang sama dengan koefisien kontingensi Atasan-Kepuasan Kerja yaitu menunjukkan keeratan yang relatif rendah. Koefisien kontingensi Rekan Kerja-Kepuasan Kerja bernilai 0,217 dihasilkan karena komposisi pegawai yang mengekspresikan kepuasan yang relatif seimbang pada kategori rendah maupun tinggi pada Rekan Kerja.

Tabel 5.10 Tabel Kontingensi Rekan Kerja-Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang

	Rekan Kerja (kategori rendah)		Rekan Kerja (kategori tinggi)		Jumlah	
	Count	%of total	Count	%of total	Count	%of total
Kepuasan Kerja (kategori rendah)	30	30,3	24	24,2	54	54,5
Kepuasan Kerja (kategori tinggi)	15	15,2	30	30,3	45	45,5
Jumlah	45	45,5	54	54,5	99	100

Untuk mengetahui secara lebih rinci hubungan antara Atasan-Kepuasan Kerja, maka dilakukan pengujian berdasarkan kelompok pendidikan pegawai, dengan hipotesis:

Ha: Rekan Kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan Kepuasan Kerja pada masing-masing kelompok pegawai SLA, Diploma dan Sarjana.

Pada Tabel 5.11 dapat dilihat bahwa berdasarkan kelompok pendidikan pegawai menunjukkan faktor Rekan Kerja berhubungan tidak secara signifikan dengan Kepuasan Kerja.

Tabel 5.11 Hubungan Rekan Kerja dengan Kepuasan Kerja Berdasarkan Kelompok Pendidikan Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.

No	Pendidikan	Pearson Chi-Square	Cont. Corr.	Asymp. Sig. (2-sided)	Fisher's Exact Test (2-sided)	Contingency Coefficient	Approx. Sig.	Simpulan
1	SLA	0.259	0.018	0.894	0.716	0.091	0.611	Ha ditolak
2	Diploma	1.727	0.972	0.324	0.325	0.209	0.189	Ha ditolak
3	Sarjana	2.500	1.406	0.236	0.139	0.277	0.114	Ha ditolak

Pada Tabel 5.5 dapat dilihat bahwa prioritas motivasi kerja yang berhubungan dengan rekan kerja yaitu perasaan menjadi bagian dari lingkungan pekerjaan menempati posisi 3 di kalangan pegawai berpendidikan SLA dan Sarjana, dan posisi di kalangan 4 pegawai berpendidikan Diploma. Pada Tabel 5.2 dapat dilihat bahwa berdasarkan kelompok pendidikan proporsi pegawai yang merasa tidak puas dengan Rekan Kerja semakin meningkat sesuai dengan tingkat pendidikan pegawai. Kondisi pegawai berpendidikan Sarjana yang menunjukkan proporsi lebih tinggi tidak puas dengan Rekan Kerja sangat berbeda dengan harapan bila ditinjau dari sudut pandang ukuran organisasi. Bila dilihat dari ukuran organisasi, masing-masing BRI Unit merupakan suatu grup sangat kecil, sehingga diharapkan tingkat kepuasan kerja pegawai relatif tinggi karena berdasarkan penelitian Mullen et al. (dalam Robbins, 1993, p.314) dinyatakan bahwa hubungan antara ukuran organisasi adalah grup kerja yang lebih besar berhubungan dengan kepuasan yang lebih rendah. Saat ukuran

meningkat, kesempatan untuk berpartisipasi dan interaksi sosial menurun, sama halnya kemampuan anggota untuk mengidentifikasi dengan pencapaian organisasi. Pada saat bersamaan, memiliki lebih banyak anggota juga mendorong pertikaian, konflik, dan pembentukan subgrup, yang mana semuanya membuat grup menjadi kurang nyaman untuk menjadi bagian darinya. Perasaan tidak puas pada Rekan Kerja yang relatif tinggi, dapat dilihat dari sudut pandang bahwa sebagian besar pegawai Sarjana merupakan pegawai yang baru diangkat, sehingga sebagai anggota baru akan mengalami konflik peran dalam hubungannya dengan pegawai lama dan dalam hubungannya dengan atasannya. Penelitian Van Sell et.al. dalam Baron & Greenberg (1989, h.270) membuktikan bahwa terdapat seperangkat variasi konsekuensi negatif dari konflik peran, yang meliputi ketidakpuasan kerja, kinerja grup yang buruk, dan penolakan dari anggota-anggota grup.

4) Hubungan Antara Faktor Bayaran dengan Kepuasan Kerja

Nilai koefisien kontingensi Bayaran-Kepuasan Kerja adalah 0,402, dengan demikian faktor Bayaran memiliki keeratan yang relatif tinggi dengan Kepuasan Kerja pegawai. Bila Bayaran dirasakan memenuhi ekspektasi pegawai maka tingkat Kepuasan Kerja akan tinggi, dan sebaliknya. Hal ini dapat dilihat pada tabel kontingensinya, yang mana pegawai yang merasakan kepuasan yang rendah terhadap Bayaran-Kepuasan Kerja sebesar 37,4% dan pegawai yang merasakan kepuasan yang tinggi terhadap Bayaran-Kepuasan Kerja sebesar 34,3% secara proporsional setara dengan perbandingan pegawai dalam mengekspresikan Kepuasan Kerja yaitu 54% puas dan 46% tidak puas.

Tabel 5.12 Tabel Kontingensi Bayaran-Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.

	Bayaran (kategori rendah)		Bayaran (kategori tinggi)		Jumlah	
	Count	%of total	Count	%of total	Count	%of total
Kepuasan Kerja (kategori rendah)	37	37,4	17	17,2	54	54,5
Kepuasan Kerja (kategori tinggi)	11	11,1	34	34,3	45	45,5
Jumlah	48	48,5	51	54,5	99	100

Untuk mengetahui secara lebih rinci hubungan antara Bayaran-Kepuasan Kerja, maka dilakukan pengujian berdasarkan kelompok pendidikan pegawai, dengan hipotesis:

Ha: Bayaran merupakan faktor yang berhubungan dengan Kepuasan Kerja pada masing-masing kelompok pegawai SLA, Diploma dan Sarjana.

Tabel 5.13 memperlihatkan bahwa pada semua kelompok pendidikan pegawai menunjukkan hubungan yang signifikan antara Bayaran dengan Kepuasan Kerja. Sedangkan pada tabel 5.2 diperlihatkan tingkat kepuasan pegawai pada Bayaran menunjukkan kecenderungan menurun pada kelompok pegawai berpendidikan lebih tinggi. Dengan demikian Bayaran memiliki kontribusi yang tinggi terhadap rendahnya Kepuasan Kerja pegawai berpendidikan lebih tinggi. Dapat diperkirakan bahwa pegawai berpendidikan lebih tinggi merasakan bahwa Bayaran yang diterima tidak sesuai dengan ekspektasinya.

Tabel 5.13 Hubungan Bayaran dengan Kepuasan Kerja Berdasarkan Kelompok Pendidikan Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.

N o	Pendidik an	Pearson Chi- Square	Cont. Corr.	Asymp. Sig. (2- sided)	Fisher's Exact Test (2-sided)	Contingency Coefficient	Approx. Sig.	Simpulan
1	SLA	7.630	5.696	0.017**	0.009	0.444	0.006	Ha diterima
2	Diploma	5.216	3.832	0.050**	0.049	0.347	0.022	Ha diterima
3	Sarjana	6.696	4.838	0.028	0.019**	0.427	0.010	Ha diterima

Signifikan pada tingkat $\alpha=5\%$

Pada Tabel 5.5 diperlihatkan bahwa pada semua kelompok pendidikan memprioritaskan gaji pada urutan kedua satu tingkat di bawah rasa aman terhadap jaminan pekerjaan. Prioritas berupa kebutuhan fisiologis dan rasa aman merupakan kebutuhan tingkat rendah pada hirarki motivasi Maslow, dan yang mana dapat terpuaskan secara eksternal. Bayaran merupakan faktor yang memiliki keeratan yang kuat dengan Kepuasan Kerja karena Bayaran merupakan dasar bagi terpenuhinya kebutuhan fisiologis, bila Bayaran sebagai motivator yang diterima tidak sesuai dengan ekspekstasi pegawai maka kepuasan pegawai tidak terpenuhi. Berdasarkan sudut pandang Herzberg, Bayaran merupakan faktor yang mencegah ketidakpuasan tetapi tidak mendorong kepuasan pegawai. Pada Tabel 5.2 diperlihatkan tingkat Kepuasan Kerja pegawai menunjukkan proporsi yang lebih besar pada pegawai yang merasa tidak puas yaitu 54,5% dibandingkan dengan pegawai yang merasa puas pada Kepuasan Kerja yang besarnya 45,5%, di pihak lain tingkat kepuasan pada Bayaran menunjukkan proporsi 48,5% pegawai mengekspresikan tidak puas pada Bayaran dan 51,5% mengekspresikan puas, dengan demikian dapat diperkirakan

bahwa ketidakpuasan yang relatif tinggi pada Bayaran berhubungan erat dengan rendahnya Kepuasan Kerja pegawai.

5) Hubungan Antara Faktor Promosi dengan Kepuasan Kerja

Nilai koefisien kontingensi Promosi-Kepuasan Kerja adalah 0,416, merupakan koefisien kontingensi tertinggi di antara faktor-faktor Kepuasan Kerja. Faktor Promosi terkait pula dengan faktor Bayaran, karena secara otomatis kenaikan pangkat/jabatan akan berpengaruh pada peningkatan pendapatan pegawai. Keterbatasan kenaikan pangkat atau jabatan memiliki kontribusi yang besar pada tingkat Kepuasan Kerja yang rendah. Pegawai yang merasakan bahwa promosi telah sesuai dengan ekspektasinya akan menimbulkan kepuasan kerja, atau sebaliknya. Pada Tabel 5.14 dapat dilihat bahwa proporsi kepuasan kategori rendah Promosi-Kepuasan Kerja adalah 38,4% dan proporsi kepuasan kategori tinggi Promosi-Kepuasan Kerja 34,3%, yang mana perbandingan antara Kepuasan Kerja kategori tinggi dan kategori rendah adalah 54,5% dan 45,5%. Dapat disimpulkan bahwa Promosi memiliki kontribusi yang kuat terhadap rendahnya Kepuasan Kerja pegawai.

Tabel 5.14 Tabel Kontingensi Promosi-Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.

	Promosi (kategori rendah)		Promosi (kategori tinggi)		Jumlah	
	Count	%of total	Count	%of total	Count	%of total
Kepuasan Kerja (kategori rendah)	38	38,4	16	16,2	54	54,5
Kepuasan Kerja (kategori tinggi)	11	11,1	34	34,3	45	45,5
Jumlah	49	49,5	50	50,5	99	100

Untuk mengetahui secara lebih rinci hubungan antara Promosi-Kepuasan Kerja, maka dilakukan pengujian berdasarkan kelompok pendidikan pegawai, dengan hipotesis

Ha: Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan Kepuasan Kerja pada masing-masing kelompok pegawai SLA, Diploma dan Sarjana.

Pada Tabel 5.15 dapat dilihat bahwa pada kelompok pegawai berpendidikan SLA dan Sarjana, Promosi-Kepuasan Kerja berhubungan secara signifikan, namun berdasarkan Tabel 5.2 dapat dilihat bahwa hubungan tersebut berbeda arah, yaitu pada kelompok pegawai berpendidikan SLA menunjukkan proporsi kepuasan pada Promosi yang lebih tinggi dari pada pegawai berpendidikan Sarjana. Sedangkan pada kelompok pegawai berpendidikan Diploma hubungan Promosi-Kepuasan Kerja tidak signifikan karena proporsi pegawai dengan kategori kepuasan tinggi dan rendah terhadap Promosi jumlahnya sama.

Tabel 5.15 Hubungan Promosi dengan Kepuasan Kerja Berdasarkan Kelompok Pendidikan Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.

No	Pendidikan	Pearson Chi-Square	Cont. Corr.	Asymp. Sig. (2-sided)	Fisher's Exact Test (2-sided)	Contingency Coefficient	Approx. Sig.	Simpulan
1	SLA	7.630	5.696	0.017**	0.009	0.444	0.006	Ha diterima
2	Diploma	2.632	1.684	0.194	0.194	0.254	0.105	Ha ditolak
3	Sarjana	12.129	9.492	0.002	0.001**	0.537	0.000	Ha diterima

Signifikan pada tingkat $\alpha=5\%$

5.5. Perbedaan Tingkat Kepuasan Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.

Untuk menganalisis perbedaan tingkat kepuasan pegawai berdasarkan kelompok pendidikan maka dinyatakan hipotesis alternatif (H_a) sebagai berikut:

- H_{a1} : *Terdapat perbedaan tingkat Kepuasan Kerja di antara pegawai berdasarkan tingkat pendidikan formal yang dimilikinya.*
- H_{a2} : *Terdapat perbedaan tingkat kepuasan pada faktor Pekerjaan di antara pegawai berdasarkan tingkat pendidikan formal yang dimilikinya.*
- H_{a3} : *Terdapat perbedaan tingkat kepuasan pada faktor Atasan di antara pegawai berdasarkan tingkat pendidikan formal yang dimilikinya.*
- H_{a4} : *Terdapat perbedaan tingkat kepuasan pada faktor Rekan Kerja di antara pegawai berdasarkan tingkat pendidikan formal yang dimilikinya.*
- H_{a5} : *Terdapat perbedaan tingkat kepuasan pada faktor Bayaran di antara pegawai berdasarkan tingkat pendidikan formal yang dimilikinya.*
- H_{a6} : *Terdapat perbedaan tingkat kepuasan pada faktor Promosi di antara pegawai berdasarkan tingkat pendidikan formal yang dimilikinya.*

Pengujian hipotesis mengenai perbedaan tingkat kepuasan pegawai--dengan tingkat signifikansi (α) yang masih dapat ditoleransi $\alpha=5\%$ --, dilakukan berdasarkan golongan pendidikan SLA dan Diploma, SLA dan Diploma, dan Diploma dan Sarjana. Untuk mengetahui lebih mendalam mengenai perbedaan tingkat kepuasan pegawai maka dilakukan pengujian lanjutan mengenai perbedaan tingkat kepuasan antara golongan pendidikan--SLA dan Diploma, SLA dan Diploma, dan Diploma dan Sarjana-- pada jabatan Mantri, Deskman, dan Teller. Pengujian lanjutan perbedaan tingkat kepuasan juga dilakukan terhadap item-item Kepuasan Kerja dan item-item faktor kepuasan kerja.

5.5.1 Mean Ranks Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Kelompok Pendidikan.

Berdasarkan perhitungan mean ranks menunjukkan bahwa secara umum pegawai dengan pendidikan yang lebih rendah memperlihatkan *mean ranks* yang lebih tinggi, kecuali perbandingan *mean ranks* antara kelompok pendidikan Diploma dengan Sarjana terdapat means ranks yang lebih rendah pada komponen Atasan, sedangkan Bayaran menunjukkan angka yang lebih rendah pada pegawai dengan tingkat pendidikan Sarjana. Secara lengkap *mean ranks* tingkat kepuasan kerja dan faktor-faktor kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 5.16.

Tabel 5.16 *Mean Ranks* Tingkat Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Kelompok Pendidikan.

No	Keterangan	Mean Ranks		Mean Ranks		Mean Ranks	
		SLA	Dipl.	SLA	Sarj.	Dipl.	Sarj.
1	Kepuasan Kerja	35,19	34,84	34,44	27,45	38,05	30,00
2	Pekerjaan	38,60	32,07	37,68	24,10	40,13	27,37
3	Atasan	38,81	31,89	32,47	29,48	33,58	35,67
4	Rekan Kerja	33,85	35,93	33,05	28,88	37,57	30,62
5	Bayaran	38,32	32,29	32,32	29,63	33,33	35,98
6	Promosi	37,11	33,28	35,66	26,18	37,47	30,73

Catatan: Dipl.=Diploma, Sarj.=Sarjana

Kelompok pegawai dengan tingkat pendidikan lebih rendah cenderung memperlihatkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi juga dapat dilihat pada Tabel 5.2. Pada Tabel 5.2 dipelihatkan frekuensi responden pegawai berpendidikan SLA

mengekspresikan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dan terdapat perbedaan yang signifikan untuk komponen Pekerjaan dan Atasan. Kelompok pegawai berpendidikan Diploma memperlihatkan ekspresi kepuasan yang rendah pada komponen Bayaran dan memperlihatkan ekspresi kepuasan yang relatif tinggi pada Kepuasan Kerja dan komponen Pekerjaan, Atasan, Rekan Kerja dan Promosi, namun perbedaan-perbedaan antara pegawai yang puas dan tidak puas tidak signifikan (Tabel 5.3). Kelompok pegawai Sarjana memperlihatkan ekspresi tidak puas untuk Kepuasan Kerja, komponen Pekerjaan, Rekan Kerja, Bayaran dan Promosi. Sedangkan terhadap komponen Atasan pegawai Sarjana mengekspresikan lebih banyak puas.

Tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah bagi pegawai yang berpendidikan lebih tinggi dalam kasus ini konsisten dengan hipotesis penelitian Judge & Watanabe (1993), yang menduga bahwa faktor eksogenus berupa pendidikan akan berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja. Namun demikian hasil penelitian Judge & Watanabe (1993) memperlihatkan hasil yang sebaliknya dengan hipotesis yang diajukannya, dimana faktor pendidikan memiliki pengaruh positif meskipun tidak signifikan.

Pada tabel 5.2 diperlihatkan bahwa pegawai dengan pendidikan Sarjana memperlihatkan ekspresi tidak puas relatif lebih tinggi dibandingkan pegawai SLA dan Diploma, kondisi ini konsisten dengan konsep Hulin et al. (1985) dalam Judge & Watanabe (1993) yang mengemukakan bahwa biaya langsung dan biaya *opportunity* pegawai mempunyai satu efek pada kepuasan kerja. Dalam periode *oversupply* angkatan kerja (misalnya, tingkat pengangguran yang tinggi), pegawai akan merasakan bahwa input-input mereka kurang bernilai karena akan ada pihak lain dalam pasar tenaga kerja yang rela untuk menyumbangkan input-input mereka untuk tingkat output tertentu dan biaya

opportunity peran-kerja pegawai secara perlahan menurun (misalnya, keanggotaan peran-kerja saat itu menjadi lebih kecil dibandingkan kesempatan-kesempatan lainnya). Sehingga, saat pengangguran meningkat, pemanfaatan subjektif input-input menurun, mengurangi nilai input-input yang dirasakan relatif terhadap hasil, dan lalu meningkatkan kepuasan kerja. Dalam hal ini input pendidikan yang lebih rendah menjadikan nilai relatifnya terhadap output menjadi lebih besar dibandingkan dengan input pendidikan lebih tinggi dengan tingkat output yang sama. Selain itu, secara teoritis semakin banyak banyak *inducement* (dorongan/penghargaan) yang diterima pegawai relatif terhadap kontribusi yang mereka investasikan, maka diharapkan mereka lebih puas dengan pekerjaannya. Seorang pegawai berpendidikan Sarjana memiliki input pendidikan yang lebih besar dibandingkan pegawai berpendidikan SLA dan Diploma, kondisi ini memungkinkan terjadinya ketidakpuasan pada kelompok pegawai berpendidikan Sarjana karena mereka merasakan input yang mereka miliki tidak setara dengan hasil/penghargaan yang mereka harapkan atau setara dengan hasil dengan pegawai yang berpendidikan lebih rendah.

5.5.2 Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Antara Pegawai Berpendidikan SLA dan Diploma.

Pengujian data dengan menggunakan Mann-Whitney Test untuk menguji hipotesis-hipotesis mengenai perbedaan tingkat kepuasan antara pegawai yang berpendidikan SLA dengan pegawai yang berpendidikan Diploma, menunjukkan bahwa hasil pengujian tidak memperlihatkan perbedaan kepuasan kerja yang signifikan antara pegawai yang berpendidikan SLA dengan pegawai yang berpendidikan Diploma.

Seluruh nilai Z hitung lebih kecil dibandingkan dengan nilai Z tabel (-1,96) dan nilai Asymp.Sig, lebih besar dari $\alpha=0,05$, hal ini mengindikasikan peluang terjadinya Z di bawah

H_0 lebih besar dari $\alpha=0,05$, dengan demikian H_{a1} , H_{a2} , H_{a3} , H_{a4} , H_{a5} , dan H_{a6} ditolak atau tidak didukung. Dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan dalam hal Kepuasan Kerja, Pekerjaan itu sendiri, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran dan Promosi di antara pegawai yang berpendidikan SLA dengan pegawai yang berpendidikan Diploma di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang. Hasil pengujian secara lengkap diperlihatkan pada Tabel 5.17.

Tabel 5.17 Statistik Nonparametrik *Mann-Whitney Test* Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Antara Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Kelompok Pendidikan SLA dan Diploma.

No	Faktor Kepuasan	Mann-Whitney	Z Hitung	Asymp. Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
1	Kepuasan Kerja	583,000	-0,073	0,942	Ha ditolak
2	Pekerjaan	477,500	-1,349	0,177	Ha ditolak
3	Atasan	471,000	-1,438	0,151	Ha ditolak
4	Rekan Kerja	553,500	-0,438	0,661	Ha ditolak
5	Bayaran	486,000	-1,248	0,212	Ha ditolak
6	Promosi	523,500	-0,793	0,428	Ha ditolak

Meskipun tidak terdapat perbedaan yang signifikan tingkat kepuasan kerja antara pegawai berpendidikan SLA dan Diploma, pengujian lanjutan tetap dilakukan untuk mengetahui perbedaan tingkat kepuasan antara pegawai berpendidikan SLA dan Diploma pada jabatan Mantri, Deskman, dan Teller; dan untuk mengetahui perbedaan tingkat kepuasan pada item-item Kepuasan Kerja dan faktor-faktor kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan

terhadap item-item pekerjaan antara pegawai berpendidikan SLA dan Diploma pada jabatan Deskman dan Teller.

Berdasarkan hasil pengujian lanjutan pada faktor Pekerjaan (Lampiran D.1.2), pegawai berpendidikan Diploma dengan jabatan Deskman memperlihatkan ekspresi kepuasan lebih rendah dibandingkan pegawai berpendidikan SLA pada item *P15 (pekerjaan yang dilakukan bukan pekerjaan yang terhormat)* dan *P17 (pekerjaan yang terlalu mudah untuk dilakukan)*, dan pada jabatan Teller terdapat perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan antara pegawai berpendidikan SLA dan pegawai berpendidikan Diploma pada item *P5(pekerjaan yang mulia dan statusnya dihormati di lingkungan dan keluarga pegawai)* dan item *P10(pekerjaan yang membuat pengetahuan pegawai bertambah)*. Pegawai berpendidikan Diploma dengan jabatan Teller memperlihatkan ekspresi kepuasan lebih rendah dibandingkan pegawai berpendidikan SLA pada item-item faktor Atasan *A8(atasan senang bila pegawai dapat bekerja mandiri)* dan item *A16(atasan sukar menerima pendapat pegawai)*.

5.5.3 Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Antara Pegawai Berpendidikan SLA dan Sarjana.

Pegawai berpendidikan Sarjana mengekspresikan tingkat kepuasan lebih rendah dibandingkan pegawai berpendidikan SLA, hal ini dapat dilihat dari mean ranks pada Tabel 5.16 yang menunjukkan bahwa mean ranks tingkat kepuasan pegawai berpendidikan Sarjana lebih rendah. Pengujian hipotesis-hipotesis mengenai perbedaan tingkat kepuasan kerja di antara pegawai yang berpendidikan SLA dengan pegawai yang berpendidikan Sarjana secara lengkap diperlihatkan pada Tabel 5.18. Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa antara pegawai yang berpendidikan SLA dengan

pegawai yang berpendidikan Sarjana tidak memperlihatkan perbedaan yang signifikan dalam kepuasan terhadap Kepuasan Kerja, Atasan, Rekan Kerja, dan Bayaran.

Pegawai yang berpendidikan SLA dan pegawai yang berpendidikan Sarjana memperlihatkan ada perbedaan tingkat kepuasan pada komponen Pekerjaan dan Promosi. Pengujian dengan Mann-Whitney menunjukkan bahwa secara signifikan terdapat perbedaan kepuasan antara pegawai yang berpendidikan SLA dibandingkan dengan pegawai yang berpendidikan Sarjana dalam hal Pekerjaan dan Promosi. Nilai Z hitung Pekerjaan sebesar -2,997 dan Promosi sebesar -2,092 lebih kecil dibandingkan dengan nilai Z tabel dan peluang terjadinya Z di bawah H_0 lebih kecil dari $\alpha=0,05$, sehingga H_a diterima.

Tabel 5.18 Statistik Nonparametrik *Mann-Whitney Test* Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Antara Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Kelompok Pendidikan SLA dan Sarjana.

No	Faktor Kepuasan	Mann-Whitney	Z Hitung	Asymp. Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
1	Kepuasan Kerja	358,000	-1,541	0,123	Ha ditolak
2	Pekerjaan	258,000	-2,997	0,003**	Ha diterima
3	Atasan	419,500	-0,663	0,507	Ha ditolak
4	Rekan Kerja	401,500	-0,930	0,353	Ha ditolak
5	Bayaran	424,000	-0,594	0,553	Ha ditolak
6	Promosi	320,500	-2,092	0,037**	Ha diterima

** Signifikan pada tingkat $\alpha=5\%$

Untuk mengetahui secara lebih rinci mengenai perbedaan tingkat kepuasan antara pegawai berpendidikan SLA dengan pegawai berpendidikan Sarjana, maka diuraikan sebagai berikut:

1) Pekerjaan

Judge & Watanabe (1993) mengajukan hipotesis bahwa faktor eksogenus yang mempengaruhi kepuasan kerja berupa tingkat upah, faktor-faktor intrinsik pekerjaan, gaji, dan kesempatan promosi; masing-masing berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Judge & Watanabe menunjukkan bahwa faktor gaji dan kesempatan promosi bernilai positif tetapi tidak signifikan, sedangkan faktor intrinsik pekerjaan berhubungan positif secara signifikan. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai dengan pendidikan Sarjana memperlihatkan tingkat kepuasan yang lebih rendah pada komponen Pekerjaan dibandingkan dengan pegawai berpendidikan SLA.

Pengujian lanjutan perbedaan tingkat antara pegawai berpendidikan SLA dan Sarjana terhadap item-item faktor kepuasan kerja menunjukkan bahwa pegawai berpendidikan Sarjana memperlihatkan perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan pada item-item Pekerjaan (P1, P2, P3, P6, P7, P10, P12, P14, P16), yang mana item-item tersebut menunjukkan bahwa pegawai berpendidikan Sarjana mengekspresikan kepuasan yang lebih rendah dibandingkan pegawai berpendidikan SLA karena pekerjaan kurang diminati, tidak membuat bahagia, pekerjaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, pekerjaan tidak menyenangkan, tidak memberikan manfaat yang besar, tidak membuat pengetahuan bertambah, pekerjaan yang membosankan, dan pekerjaan yang mengecewakan. Hasil penelitian ini konsisten

dengan penelitian Joshi & Rama (1997) yang mengungkapkan bahwa *job contents* (dalam penelitian ini paralel dengan komponen Pekerjaan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut, bila diparalelkan dengan faktor-faktor intrinsik dalam penelitian Judge & Watanabe yang mempergunakan teknik analisis yang berbeda dengan penelitian ini, maka pegawai berpendidikan Sarjana diperkirakan mengekspektasikan pekerjaan yang memiliki nilai-nilai intrinsik yang tinggi seperti *skill variety*, otonomi, dan mempelajari hal-hal yang baru dalam pekerjaannya.

Pengujian lanjutan perbedaan tingkat kepuasan pegawai SLA-Sarjana berdasarkan jabatan Mantri, Deskman, dan Teller (Lampiran D.2.4), menunjukkan bahwa perbedaan yang signifikan terdapat pada jabatan Teller, yaitu pada faktor Pekerjaan. Hasil pengujian perbedaan tingkat kepuasan pegawai SLA-Sarjana pada masing-masing jabatan Mantri, Deskman, dan Teller terhadap item-item faktor Pekerjaan menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kepuasan yang signifikan antara pegawai SLA-Sarjana yang menduduki jabatan Mantri pada item-item *P2(pekerjaan yang membuat pegawai bahagia)*, *P3(pekerjaan pegawai sangat baik dan layak sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan pegawai)*, *P6(pekerjaan yang menyenangkan)*, *P14(pekerjaan yang menjemukan dan membosankan)*, *P16(kadang-kadang pegawai merasa kecewa dengan pekerjaannya)*; jabatan Deskman pada item-item *P1(pekerjaan yang sangat menarik dan diminati pegawai)*, *P3(pekerjaan pegawai sangat baik dan layak sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan pegawai)*; jabatan Teller yaitu item-item *P2(pekerjaan yang membuat pegawai bahagia)*, *P3(pekerjaan pegawai sangat baik dan layak sesuai dengan kemampuan*

dan latar belakang pendidikan pegawai), P5(pekerjaan yang mulia dan statusnya dihormati di lingkungan dan keluarga pegawai), P10(pekerjaan yang membuat pengetahuan pegawai bertambah), P12(pekerjaan yang membuat bosan pegawai), P14(pekerjaan yang menjemukan dan membosankan).

2) Atasan

Tidak terdapat perbedaan kepuasan yang signifikan pada faktor Atasan antara pegawai SLA-Sarjana, namun pada item-item Atasan terdapat perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan pegawai berpendidikan SLA-Sarjana pada jabatan Mantri yaitu item A17(perilaku atasan tidak sesuai dengan jabatannya), dan pada jabatan Teller pada item-item A10(atasan tidak mau mengerti keadaan pegawai), A12(atasan mempunyai perilaku yang tidak menyenangkan pegawai)), A13(atasan tidak cukup mengawasi anak buahnya), A16(atasan sukar menerima pendapat pegawai).

3) Rekan Kerja

Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan pada faktor Atasan antara pegawai SLA-Sarjana, namun terdapat perbedaan tingkat kepuasan pegawai berpendidikan SLA-Sarjana terhadap item-item Rekan terdapat pada jabatan Mantri yaitu pada item R2(rekan kerja cukup bertanggung jawab), dan pada jabatan Teller yaitu pada item R15(rekan kerja yang kurang menyenangkan).

4) Bayaran

Sama hal dengan faktor Atasan dan Rekan, pada faktor Bayaran juga tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan pegawai berpendidikan SLA-Sarjana yang signifikan, namun pengujian lanjutan terhadap item-item Bayaran terdapat perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan pada jabatan Teller yaitu item B7(bayaran yang

diterima membuat pegawai gelisah dan tidak tentram), dan item B8(bayaran tidak sebanding dengan pekerjaan).

5) Promosi

Pengujian perbedaan tingkat kepuasan pegawai berpendidikan SLA dengan pegawai berpendidikan Sarjana pada faktor Promosi menunjukkan bahwa pegawai berpendidikan Sarjana menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih rendah dan berbeda secara signifikan dibandingkan dengan pegawai berpendidikan SLA. Hal ini menunjukkan bahwa peran promosi dalam kepuasan kerja pegawai berpendidikan Sarjana relatif tinggi, bila pegawai merasakan promosi sangat terbatas dan tidak sesuai dengan input peran kerjanya, maka akan menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Pengujian lanjutan (Lampiran D.2.3) terhadap masing-masing item Promosi ditemukan bahwa terdapat perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan antara pegawai berpendidikan SLA dengan pegawai berpendidikan Sarjana pada item *Pr5(kesempatan naik pangkat dan jabatan dalam perusahaan agak terbatas)*, perhitungan lanjutan (Lampiran D.2.9) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan yang lebih rendah pada item *Pr5* terdapat pada jabatan Mantri. Kepuasan yang dirasakan lebih rendah oleh pegawai berpendidikan Sarjana diperkirakan karena jabatan Kepala Unit lebih sedikit, sehingga kesempatan untuk naik jabatan dari Mantri menjadi Kepala Unit relatif lebih kecil dibandingkan kesempatan untuk "naik" jabatan dari Deskman/Teller menjadi Mantri, yang mana jabatan Mantri ini merupakan jenjang untuk menjadi Kepala Unit.

5.5.4 Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Antara Pegawai Berpendidikan Diploma dan Sarjana.

Pengujian hipotesis mengenai perbedaan tingkat kepuasan kerja antara pegawai yang berpendidikan Diploma dengan pegawai yang berpendidikan Sarjana menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam hal Kepuasan Kerja, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran dan Promosi. Secara lengkap hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 5.19.

Tabel 5.19 Statistik Nonparametrik *Mann-Whitney Test* Kepuasan Kerja dan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Antara Pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang Berdasarkan Kelompok Pendidikan Diploma dan Sarjana.

No	Faktor Kepuasan	Mann-Whitney	Z Hitung	Asymp. Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
1	Kepuasan Kerja	435,000	-1,673	0,094	Ha ditolak
2	Pekerjaan	258,000	-2,647	0,008**	Ha diterima
3	Atasan	419,500	-0,434	0,664	Ha ditolak
4	Rekan Kerja	401,500	-1,448	0,148	Ha ditolak
5	Bayaran	424,000	-0,552	0,581	Ha ditolak
6	Promosi	320,500	-1,400	0,161	Ha ditolak

** Signifikan pada tingkat $\alpha=5\%$

Faktor kepuasan yang menunjukkan perbedaan tingkat yang signifikan antara pegawai yang berpendidikan Diploma dan pegawai yang berpendidikan Sarjana adalah Pekerjaan. Nilai Z hitung Pekerjaan yaitu -2,647 lebih besar dari nilai Z tabel dengan $\alpha=5\%$ dan dilihat dari nilai Asymp.Sig. menunjukkan nilai lebih kecil dari 0,05, dengan demikian H_a diterima. Hal ini dapat dilihat pula dari mean ranks menunjukkan bahwa

tingkat kepuasan pegawai yang berpendidikan Sarjana terhadap Pekerjaan-nya lebih rendah dibandingkan dengan tingkat kepuasan pegawai yang berpendidikan Diploma.

Pengujian lanjutan perbedaan tingkat antara pegawai berpendidikan Diploma dan Sarjana terhadap item-item faktor kepuasan kerja menunjukkan bahwa pegawai berpendidikan Sarjana memperlihatkan perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan pada item-item Pekerjaan (Lampiran D.3.2), yaitu pada item P1(pekerjaan yang sangat menarik dan diminati pegawai), item P2(*pekerjaan yang membuat pegawai bahagia*), P3(*pekerjaan pegawai sangat baik dan layak sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan pegawai*), P6(*pekerjaan yang menyenangkan*), P7(*pegawai merasakan manfaat pekerjaan yang besar*), P11(*pekerjaan yang rutin dan biasa-biasa saja*), P14(*pekerjaan yang menjemukan dan membosankan*), P15(*pekerjaan yang dilakukan pegawai bukan pekerjaan yang terhormat*). Sama halnya dengan perbandingan antara pegawai berpendidikan SLA dan Sarjana, maka diperkirakan bahwa pegawai berpendidikan Sarjana menghendaki pekerjaan yang memiliki karakteristik tinggi.

Pengujian perbedaan tingkat kepuasan pegawai Diploma-SLA pada masing-masing item faktor kepuasan kerja berdasarkan jabatan Mantri, Deskman, dan Teller memperlihatkan perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan pada item-item tertentu, yaitu:

1) Pekerjaan

Perbedaan yang signifikan tingkat kepuasan pegawai Diploma-Sarjana pada faktor Pekerjaan terdapat pada pegawai Diploma-Sarjana yang menjabat Teller (Lampiran D.3.3), namun pengujian pada masing-masing item Pekerjaan menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan pada item-item pekerjaan, yaitu

jabatan Mantri pada item *P3(pekerjaan pegawai sangat baik dan layak sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan pegawai dan P5(pekerjaan yang mulia dan statusnya dihormati di lingkungan dan keluarga pegawai)*; jabatan Deskman pada item *P2(pekerjaan yang membuat pegawai bahagia), P3(pekerjaan pegawai sangat baik dan layak sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan pegawai)*, dan *P7(pegawai merasakan manfaat pekerjaan yang besar)*; jabatan Teller pada item *P2(pekerjaan yang membuat pegawai bahagia), P3(pekerjaan pegawai sangat baik dan layak sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan pegawai), P10(pekerjaan yang membuat pengetahuan pegawai bertambah), P11(pekerjaan yang rutin dan biasa-biasa saja), dan P12(pekerjaan yang membuat bosan pegawai)*. Pada jabatan Teller pegawai berpendidikan Sarjana memperlihatkan tingkat kepuasan yang rendah lebih banyak dibandingkan pegawai berpendidikan Sarjana yang menjabat Mantri dan Deskman. Hal ini berhubungan erat dengan jenis pekerjaan Teller yang sangat fokus pada pelayanan kas kepada nasabah dan karakteristik kerjanya tidak variatif serta tidak memiliki otonomi yang lebih luas seperti pekerjaan Mantri atau Deskman.

2) Atasan

Pada Tabel 5.16 dapat dilihat bahwa means rank tingkat kepuasan terhadap Atasan, pegawai berpendidikan Diploma lebih rendah dibandingkan pegawai berpendidikan Sarjana. Berdasarkan pengujian lanjutan pada item-item faktor Atasan (Lampiran D.3.5), menunjukkan pada jabatan Deskman terdapat perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan terhadap item *A2(atasan selalu melakukan pengawasan dan memuji hasil kerja yang baik)* dan *A13(atasan tidak cukup mengawasi anak buahnya)*.

3) Rekan

Perbedaan tingkat kepuasan antara pegawai Diploma-Sarjana pada item-item Rekan kerjanya, terdapat pada pegawai Diploma-Sarjana yang menjabat Deskman yaitu pada item *R16(rekan kerja sering mencampuri urusan pribadi pegawai)*, dan pada pegawai yang menjabat Teller pada item *R1(rekan kerja membuat pegawai bersemangat untuk bekerja)* dan *R8(rekan kerja pegawai membosankan)*. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Lampiran D.3.6.

4) Bayaran

Berdasarkan perhitungan mengenai perbedaan tingkat kepuasan terhadap item-item Bayaran antara pegawai Diploma-Sarjana, tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada pegawai yang menjabat Mantri, Deskman maupun Teller.

5) Promosi

Pada Lampiran D.3.8 dapat dilihat hasil perhitungan perbedaan tingkat kepuasan pegawai Diploma-Sarjana terhadap item-item promosi. Meskipun secara keseluruhan pegawai Diploma-Sarjana tidak menunjukkan perbedaan kepuasan pada Promosi, namun pada pegawai dengan jabatan Teller terdapat perbedaan pada item Promosi, yaitu item *Pr3(kesempatan naik pangkat dan jabatan dalam perusahaan sangat bagus)*. Pegawai berpendidikan Sarjana memperlihatkan tingkat kepuasan yang lebih rendah dalam hal promosi baik dibandingkan dengan pegawai berpendidikan Diploma maupun SLA.

5.6. Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang perlu dicatat. Pertama, alat analisis yang digunakan lebih bertujuan praktis dan tidak bisa menjelaskan faktor-faktor moderating yang mempengaruhi kepuasan kerja. Diperlukan alat analisis yang lebih lengkap dan akurat untuk mengungkapkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada suatu organisasi atau perusahaan. Kedua, instrumen yang digunakan untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja cakupannya terbatas yaitu hanya lima faktor utama, sehingga perlu dilakukan penelitian secara lebih komprehensif mengenai faktor-faktor kepuasan kerja pegawai. Ketiga, studi mengenai kepuasan kerja merupakan studi eklektik sehingga banyak sudut pandang untuk menjelaskan terjadinya suatu kepuasan atau ketidakpuasan kerja pegawai, dalam penelitian ini sangat terbatas sudut pandang yang digunakan sehingga perlu penelitian yang lebih lengkap dari berbagai segi/sudut pandang perilaku organisasi.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah faktor-faktor/komponen-komponen Pekerjaan, Atasan, Rekan Kerja, Bayaran, dan Promosi berhubungan dengan Kepuasan Kerja dan untuk mengetahui perbedaan tingkat kepuasan pegawai di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang berdasarkan golongan pendidikan. Berdasarkan pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian, maka dibuat simpulan-simpulan hasil penelitian kepuasan kerja pegawai di 29 BRI Unit Sub-Area Semarang sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan pengujian dengan menggunakan Chi-Square Tests mengenai hubungan/asosiasi antara Kepuasan Kerja dengan faktor-faktor kepuasan kerja, maka disimpulkan bahwa faktor-faktor Pekerjaan, Atasan/Pengawasan, Rekan Kerja, Bayaran dan Promosi berhubungan secara signifikan atau merupakan faktor-faktor Kepuasan Kerja pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang.
- 2) Hasil perhitungan mengenai prioritas motivasi pegawai 29 BRI Unit Sub-Area Semarang menunjukkan bahwa berdasarkan golongan pendidikan pegawai menempatkan kebutuhan rasa aman dan fisiologis sebagai prioritas utama, sedangkan kebutuhan-kebutuhan lainnya yang lebih tinggi masing-masing bervariasi untuk setiap golongan pegawai.

- 3) Berdasarkan hasil pengujian dengan Mann-Whitney Test mengenai perbedaan tingkat kepuasan kerja antara pegawai berpendidikan SLA, Diploma dan Sarjana disimpulkan sebagai berikut:
- a. Tidak ada perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan antara pegawai berpendidikan SLA dengan pegawai berpendidikan Diploma dalam hal Kepuasan Kerja, Pekerjaan, Atasan/Pengawasan, Rekan Kerja, Bayaran dan Promosi.
 - b. Terdapat perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan antara pegawai berpendidikan SLA dan Sarjana dalam hal Pekerjaan dan Promosi, sedangkan untuk faktor-faktor lainnya tidak berbeda secara signifikan.
 - c. Terdapat perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan antara pegawai berpendidikan Diploma dan Sarjana dalam hal Pekerjaan, sedangkan untuk faktor-faktor lainnya tidak berbeda secara signifikan.

6.2. Saran

Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk output sumberdaya manusia organisasi dan berperan penting terhadap efektivitas organisasi itu sendiri. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa implikasi manajemen bagi pengelolaan sumberdaya manusia BRI Unit Sub-Area Semarang khususnya, dan seluruh BRI Unit pada umumnya. Implikasi manajemen fungsional dalam penelitian ini mengacu pada Ostroff (1992) yang mengemukakan bahwa organisasi-organisasi yang menginginkan pegawai-pegawai yang terpenuhi kepuasan kerjanya dapat memilih, baik dengan cara menyeleksi pegawai dengan satu kecenderungan untuk merasa puas atau menciptakan suatu lingkungan kerja

yang memfasilitasi kepuasan, atau keduanya. Implikasi manajemen fungsional tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Strategi dengan cara memusatkan pada akuisisi, seleksi dan penempatan personal.

Rekrutmen, seleksi dan kebijakan penempatan yang tepat adalah sangat esensial bagi pencapaian *competitive leverage* melalui sumberdaya manusia. Kesalahan dalam rekrutmen dan seleksi pegawai merupakan kesalahan yang sukar untuk diperbaiki. Untuk mencapai tujuan terciptanya kepuasan kerja pegawai dengan cara mengakuisisi pegawai dengan kecenderungan merasa puas dengan pekerjaannya, adalah dengan cara melakukan rekrutmen dan seleksi yang mempertimbangkan kesesuaian antara jenis pekerjaan dengan *ability* dan *personality* calon pegawai. Dalam penelitian ini diungkapkan bahwa terdapat perbedaan kepuasan yang signifikan antara pegawai berpendidikan SLA & Diploma dengan pegawai berpendidikan Sarjana dalam hal pekerjaan yang bersifat klerek. Pihak manajemen perlu mempertimbangkan bahwa pegawai berpendidikan Sarjana membutuhkan kesesuaian antara kemampuan (*ability*) yang dimilikinya berupa kemampuan intelektual yang lebih tinggi dibandingkan pegawai berpendidikan SLA & Diploma dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kesesuaian ini tidak akan terpenuhi bila pegawai berpendidikan Sarjana dengan kemampuan intelektual tinggi direkrut untuk menjadi pekerja klerek.

- 2) Strategi fungsional dengan cara memelihara kualitas pegawai, elemen-elemen penting dalam strategik ini memusatkan pada perencanaan-perencanaan *benefits*, skema-skema kesehatan dan keselamatan, hubungan manajemen-pegawai, dan etika organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Pekerjaan merupakan faktor yang berhubungan secara signifikan dengan Kepuasan Kerja pegawai, dengan demikian untuk menciptakan kepuasan kerja pegawai dapat dipertimbangkan untuk *job-rotation* pegawai dan redesign pekerjaan yang dirasakan tidak memiliki karakteristik yang tinggi.
- b. Promosi dan Bayaran merupakan bentuk *reward* yang sangat penting bagi kepuasan kerja pegawai, dengan demikian dapat dikembangkan skema-skema penilaian kinerja pada level pegawai maupun pada level organisasi BRI Unit yang secara jelas terkait dengan kompensasi.
- c. Motivasi kerja yang menempati urutan pertama di kalangan pegawai adalah jaminan kelangsungan kerja. Hal ini terkait langsung dengan kondisi perekonomian saat ini dan program pembentukan SBU BRI yang menimbulkan perubahan-perubahan secara struktural pada organisasi BRI. Pihak manajemen perlu memanifestasikan program-program sosialisasi bagi pegawai mengenai komitmen organisasi pegawai. Turnley & Feldman (1998) mengemukakan bahwa pada saat restrukturisasi organisasi akan terjadi kerusakan kontrak psikologis berupa keamanan kerja, input keputusan, kemajuan, keuntungan kesehatan dan tanggung jawab. Pegawai akan menanggapi berupa keinginan untuk keluar, menyuarakan keluhan-keluhan, penurunan loyalitas, dan menolak untuk bergabung dalam perilaku-perilaku *citizenship* organisasi. Pada kondisi seperti ini hubungan dengan atasan dan rekan kerja mungkin juga menurunkan reaksi-reaksi perlawanan negatif pada perusakan-perusakan kontrak psikologis. Selanjutnya Singh (1998) mengemukakan bahwa perusakan kontrak psikologis akan mengarahkan pada satu penurunan kepercayaan dan kepercayaan dalam

manajemen. Ini mungkin akan menghasilkan *turnover*, peningkatan stress, ketidakpastian, dan perasaan ketidakadilan (dalam berbagai hal). Dalam kondisi seperti ini manajemen BRI perlu menjaga komitmen organisasi pegawai yang mana menurut penelitian Begley & Czajka (1992) diungkapkan bahwa komitmen organisasi menurunkan ketidaknyamanan (ketidakpuasan kerja + niat keluar + gangguan yang berhubungan dengan pekerjaan), dimana tekanan konsolidasi perusahaan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja yang lebih tinggi. Dukungan komitmen organisasi yang dirasakan merupakan suatu penyangga yang efektif bagi stress dari perubahan-perubahan organisasi.

- d. Pihak manajemen perlu memusatkan perhatian pada penciptaan hubungan yang harmonis baik antara atasan dan pegawai maupun antara pegawai dengan pegawai, karena berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Atasan dan Rekan Kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai, meskipun nilai koefisien kontingensinya kurang kuat. Kondisi tersebut tetap perlu mendapat perhatian karena hubungan yang baik antara pegawai dengan atasannya dan rekan kerjanya akan memberikan sumbangsih bagi terciptanya kepuasan kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Anastasi, A. (1993). **Bidang-bidang Psikologi Terapan** (Penerjemah: Aryatmi, dkk.) (Ed.1). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ancok, D. (1993). **Teknik Penyusunan Skala Pengukur**. (Ed.7). Yogyakarta: Pusat Penelitian Kependudukan UGM.
- Azwar, D. (1988). **Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya** (Edisi Pertama). Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, D. (1986). **Reliabilitas dan Validitas: Interpretasi dan Komputasi** (Edisi Pertama). Yogyakarta: Liberty.
- Baron, A.R. & Greenberg, J. (1989). **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work** (3rd ed). Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Begley, M.T. & Czajka M.J. (1993). "Panel Analysis of the Moderating Effects on Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change". **Journal of Applied Psychology**. Vol.78. No.4. Pp.552-556.
- Bennet, N., Ketchen, D.J., Jr., & Schultz, E.B. (1998). "An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making". **Human Resource Management**. Vol.37. No.1. Pp.13-16.
- Cushway, B. (1996). **Manajemen Sumberdaya Manusia** (Alih bahasa: Padoepi Tyas Rahadjeng). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Glueck, W.F. & Jauch, L.R. (1984). **Strategic Management and Bussiness Policy** (2nd ed). Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Grundy, T. (1997). "Human Resource Management—a Strategic Approach". **Long Range Planning**. Vol.30. No.4. Pp.507-517.
- Hellriegel, D. & Slocum, J.,W., Jr. (1979). **Organizational Behavior** (2nd ed). Minnesota: West Publishing Co.
- Hiltrop, J.M. (1998). "Preparing People for the Future: The Next Agenda for HRM". **European Management Journal**. Vol.16. No.1. Pp.70-78.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prusia, G.E., and Griffeth, R.W. "A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover". **Journal of Applied Psychology**. Vol.77. No.6. Pp.890-909.

- Imam, H. & Nimran, U. (1999). **Dampak Restrukturisasi Organisasi terhadap Kesejahteraan, Motivasi dan Kinerja Karyawan Kasus PT. Garam (Persero).** Bahan Seminar Nasional dan Hasil-hasil Penelitian Manajemen dan Bisnis V di Semarang, 24-25 Juni 1999.
- Jewell, L.N. & Siegal, M. (1990). **Psikologi Industri/Organisasi Modern: Psikologi Terapan untuk Memecahkan Berbagai Masalah di Tempat Kerja, Perusahaan, Industri, dan Organisasi** (Penerjemah: A. Hadyana Pudjaatmaka & Meitasari, Editor: Danuyasa A.)(Edisi 2). Jakarta: Arcan.
- Joshi, R. & Sharma, R.B. (1997). "Determinant of Managerial Job Satisfaction in a Private Organization". **Indian Journal of Industrial Relation**.
- Judge, A. Timothy & Watanabe, S. (1992). "Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship". **Journal of Applied Psychology**. Vol.78. No.6. Pp.939-948.
- Kustianto, B. (1997). **Statistika Untuk Ekonomi dan Bisnis** (Edisi Pertama). Yogyakarta: BPFE.
- Lawler III, E.E. (1973). **Motivation in Work Organizations**. Monterey, CA:Brooks/Cole.
- Luthans, F. (1995). **Organization Behavior (7th ed)**. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Mendenhall, W., Reinmuth, J.E., & Beaver, R. (1993). **Statistics for Management and Economics (6th ed)**. Boston: PWS-KENT Publishing Company.
- Mitra, A., Jenkins, Jr., G.D. & Gupta, N. (1992). "A Meta-Analytic of the Relationship Between Absence and Turnover". **Journal of Applied Psychology**. Vol.77. No.6. Pp.879-889.
- Mondy, R.W. & Noe III, R.M. (1993). **Human Resource Management (5th ed)**. Singapore: Allyn and Bacon.
- Mulyono, S. (1991). **Statistika Untuk Ekonomi** (Edisi Revisi 1998). Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Nadler, D.A. & Lawler III, E.E. (1977). **Motivation: A Diagnostic Approach**. Mc Graw Hill, Inc.
- Ostroff, C (1992). "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis". **Journal of Applied Psychology**. Vo.77, No.6, Pp.963-974.

- Pareek, U. (1991). **Perilaku Organisasi: Pedoman ke Arah Pemahaman Proses Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja**. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Presindo.
- Pearce, J. & Robinson, R. (1997). **Manajemen Strategik; Formulasi Implementasi, dan Pengendalian** (Alih bahasa: Agus Maulana; Proofreader: Lyndon Saputra & Eko Sularso). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Pearson, A.L. Cecil & Duffy, C (1998). "The Important of Job Content and Social Information on Organizational Commitment an Job Satifaction: A Studi in Autralian and Malaysian Nursing Contexts". **Asia Pacific Journal**. Vol.36. No.3. Pp.17-30.
- Porter, E. M. (1994). **Keunggulan Bersaing; Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul** (Alih bahasa: Tim Penerjemah Binarupa Aksara). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Robbins, S.T. (1993). **Organizational Behavior (16th ed)**. New Jersey: Simon & Schuster Company.
- Sekaran, U. (1992). **Research Methods for Business: A Skill-building Approach (2nd ed)**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Siegel, S. (1986). **Statistik Nonparametrik Untuk Ilmu-ilmu Sosial** (diterjemahkan oleh Zanzawi Suyuti dan Landung Simatupang dalam koordinasi Peter Hagul). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Singh, R. (1998). "Redefining Psychological Contract with the US Work Force: A Crritical Task for Strategic Human Resource Management Plannersin the 1990's". **Human Resource Management**. Vol.37, No.1, Pp.61-69.
- Sudjana (1986). **Metoda Statistika; Untuk Bidang: Biologi, Farmasi, Geologi, Industri, Kedokteran, Pendidikan, Psikologi, Pendidikan, Sosiologi, Teknik, DII**. (Edisi ke IV). Bandung: Tarsito.
- Suwarno (1998). **Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Sri Rejeki Isman Textil (Sritex)-Sukoharjo** (Tesis). Semarang: Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Turnkey, W.H. & Feldman, D.C. (1998). "Psychological Contract Violations During Corporate Restructuring". **Human Resource Management**. Vol.37, No.1, Pp.71-83.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Hudy M.J. (1997). "Overall Job Satisfaction: How Good Are Single—Item Measures?". **Journal of Applied Psychology**. Vol.82, No.2. Pp.247-252.

Widyanto, T. (1996). **Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Dihubungkan Dengan Sistem Kompensasi Di RS Ngesti Waluyo** (Tesis). Yogyakarta: Program Pasca Sarjana UGM.

Witt, L.A. & Nye L.G. (1992). "Gender and the Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction". **Journal of Applied Psychology**. Vol.77. No.6. Pp.910-917.

Lampiran A. Paket Kuesioner (Surat Pengantar, Kuesioner, dan Surat Ijin Penelitian)

Semarang, Desember 1999

Lampiran: 6 lembar

Hal : Kuesioner kepuasan kerja

Kepada Yth.
Responden
di
Semarang

Bersama surat ini dilampirkan kuesioner mengenai kepuasan kerja pegawai BRI Unit sub-area Semarang. Saya mohon agar Anda menanggapi setiap pernyataan dalam kuesioner tersebut.

Kuesioner yang diajukan terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama mengenai data pribadi Anda dan bagian kedua adalah mengenai kepuasan kerja. Informasi yang Anda berikan akan membantu saya untuk memahami secara lebih baik mengenai kepuasan kerja di lingkungan kerja Anda. Karena Anda merupakan salah seorang yang dapat memberikan satu gambaran mengenai kepuasan kerja pegawai, maka saya mohon agar Anda menanggapi pertanyaan-pertanyaan dengan secara terus terang dan secara jujur. Untuk menjaga privasi Anda, maka kuesioner yang telah Anda jawab agar dimasukkan ke dalam amplop yang telah disediakan, Informasi yang Anda berikan akan dijaga kerahasiaannya.

Saya mengucapkan banyak terima kasih atas waktu dan kerjasamanya.

Hormat saya

Suhendra
Peneliti

KUESIONER

BAGIAN SATU: DATA PRIBADI

- Petunjuk:
- Isilah dengan huruf yang jelas pada titik-titik di bawah ini.
 - Lingkari atau berilah tanda silang (X) pada salah satu huruf yang sesuai dengan data pribadi anda.

1. Usia anda :tahun
2. Jenis kelamin: a. Laki-laki b. Perempuan
3. Suku bangsa :
4. Status perkawinan : a. Menikah b. Belum/Tidak menikah
5. Jumlah tanggungan :orang
6. Rumah tinggal :
 - a. Milik sendiri b. Kontrak/Kost
 - c. Milik orang tua dan tinggal bersama orang tua d. Menumpang di famili
7. Lokasi rumah tinggal: a. Dalam kota Semarang b. Luar kota Semarang
8. Apakah anda memiliki pekerjaan sampingan? a. Ya b. Tidak
Jika jawaban anda Ya, harap sebutkan pekerjaan sampingan anda.....
9. Bila anda telah menikah, apakah isteri/suami anda bekerja? a. Ya b. Tidak
Jika jawaban anda Ya, sebutkan pekerjaan isteri/suami anda.....
10. Apakah anda memiliki aktivitas dalam organisasi kemasyarakatan? a. Ya b. Tidak
Jika Ya, sebutkan organisasi anda, status : a. Pengurus b. Anggota
11. Apakah anda sering mengikuti kegiatan sosial dalam lingkungan anda? a. Ya b. Tidak
Jika Ya, sebutkan kegiatan yang sering anda lakukan.....
12. Pendidikan formal anda: a. SLA b. Diploma 3
c. Sarjana (S1) d. Lainnya, sebutkan :

15. Jabatan : a. Mantri b. Deskman c. Teller

- | | | | | |
|--|-----|----|---|----|
| 9. Saya merasa tidak mendapat pengawasan dan bimbingan yang memadai dari atasan saya..... | STS | TS | S | SS |
| 10. Saya memiliki rekan kerja yang tidak bisa diajak kerjasama dan tidak saling mendukung..... | STS | TS | S | SS |

II. Pekerjaan Anda Saat Ini

Pernyataan Sikap

- | | | | | |
|---|-----|----|---|----|
| 1. Saya melakukan pekerjaan yang sangat menarik dan saya minati..... | STS | TS | S | SS |
| 2. Saya memiliki pekerjaan yang membuat saya bahagia..... | STS | TS | S | SS |
| 3. Pekerjaan saya sangat baik dan layak sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan saya..... | STS | TS | S | SS |
| 4. Pekerjaan saya mendorong saya untuk kreatif..... | STS | TS | S | SS |
| 5. Saya memiliki pekerjaan yang mulia dan statusnya dihormati di lingkungan dan keluarga saya..... | STS | TS | S | SS |
| 6. Pekerjaan saya sungguh menyenangkan..... | STS | TS | S | SS |
| 7. Saya merasakan manfaat pekerjaan saya sangat besar..... | STS | TS | S | SS |
| 8. Pekerjaan yang saya lakukan merupakan pekerjaan yang membuat saya makmur dan sejahtera..... | STS | TS | S | SS |
| 9. Pekerjaan saya adalah pekerjaan yang menarik dan menantang..... | STS | TS | S | SS |
| 10. Pekerjaan saya membuat pengetahuan saya bertambah..... | STS | TS | S | SS |
| 11. Pekerjaan saya hanya pekerjaan yang rutin dan biasa-biasa saja..... | STS | TS | S | SS |
| 12. Pekerjaan saya saat ini membuat saya bosan..... | STS | TS | S | SS |
| 13. Saya merasa pekerjaan saya bukan pekerjaan yang mudah..... | STS | TS | S | SS |
| 14. Pekerjaan saya menjemukan dan membosankan..... | STS | TS | S | SS |
| 15. Pekerjaan saya bukan pekerjaan terhormat..... | STS | TS | S | SS |

16. Kadang-kadang saya merasa kecewa dengan pekerjaan yang yang saya miliki.....	STS	TS	S	SS
17. Pekerjaan saya saat ini terlalu mudah untuk dilakukan.....	STS	TS	S	SS
18. Saya merasa pekerjaan saya terlalu banyak.....	STS	TS	S	SS

III. Atasan (Kaunit) Anda Saat Ini

Pernyataan Sikap

1. Atasan saya mau mendengarkan pendapat saya.....	STS	TS	S	SS
2. Atasan saya selalu melakukan pengawasan dan memuji hasil kerja yang baik.....	STS	TS	S	SS
3. Atasan saya cukup bijaksana dalam bertindak.....	STS	TS	S	SS
4. Atasan saya berwibawa, memiliki pengaruh dan komunikatif.....	STS	TS	S	SS
5. Atasan saya selalu mengikuti perkembangan bisnis dan wawasannya luas.....	STS	TS	S	SS
6. Saya merasakan bahwa atasan saya memiliki kemampuan dan menguasai pekerjaannya dengan baik.....	STS	TS	S	SS
7. Atasan saya cerdas dalam memecahkan persoalan.....	STS	TS	S	SS
8. Atasan senang bila saya dapat bekerja mandiri.....	STS	TS	S	SS
9. Atasan saya selalu memberikan bantuan dan nasihat bila saya menghadapi masalah pekerjaan.....	STS	TS	S	SS
10. Atasan saya mau mengerti keadaan saya.....	STS	TS	S	SS
11. Saya sukar menyenangkan hati atasan saya.....	STS	TS	S	SS
12. Atasan saya mempunyai perilaku yang tidak menyenangkan....	STS	TS	S	SS
13. Atasan saya tidak cukup mengawasi anak buahnya.....	STS	TS	S	SS
14. Atasan saya cepat marah bila ada masalah.....	STS	TS	S	SS
15. Saya sering merasa jengkel dengan atasan saya.....	STS	TS	S	SS

16. Atasan saya sukar menerima pendapat saya.....	STS	TS	S	SS
17. Perilaku atasan saya tidak sesuai dengan jabatannya.....	STS	TS	S	SS
18. Atasan saya lamban dalam melakukan pekerjaannya.....	STS	TS	S	SS

IV. Rekan Kerja Anda

Pernyataan Sikap

1. Rekan kerja saya membuat saya bersemangat untuk bekerja...	STS	TS	S	SS
2. Rekan kerja saya cukup bertanggung jawab.....	STS	TS	S	SS
3. Saya akrab dengan rekan kerja saya.....	STS	TS	S	SS
4. Saya merasa senang karena rekan kerja saya termasuk orang yang cerdas	STS	TS	S	SS
5. Rekan kerja saya pintar dalam melakukan pekerjaannya.....	STS	TS	S	SS
6. Saya memiliki rekan kerja saya yang rajin.....	STS	TS	S	SS
7. Rekan kerja saya memiliki sikap setia kawan.....	STS	TS	S	SS
8. Saya memiliki rekan kerja yang membosankan.....	STS	TS	S	SS
9. Rekan kerja saya kurang gesit melakukan pekerjaannya.....	STS	TS	S	SS
10. Saya merasakan bahwa rekan kerja saya memiliki ambisi yang terlalu tinggi.....	STS	TS	S	SS
11. Rekan kerja saya tidak memiliki kemampuan kerja yang baik....	STS	TS	S	SS
12. Saya sering bertengkar dengan rekan kerja saya	STS	TS	S	SS
13. Rekan kerja saya terlalu banyak bicara	STS	TS	S	SS
14. Saya merasakan bahwa rekan kerja saya kurang bersemangat dalam bekerja.....	STS	TS	S	SS
15. Saya memiliki rekan kerja yang kurang menyenangkan.....	STS	TS	S	SS
16. Saya merasakan rekan kerja saya sering mencampuri urusan pribadi saya.....	STS	TS	S	SS

17. Saya merasakan bahwa rekan kerja saya sangat kurang berminat atas pekerjaannya saat ini.....STS TS S SS

18. Rekan kerja saya sukar memberikan bantuannya bila saya menghadapi masalah dalam pekerjaan.....STS TS S SS

V. Bayaran Anda Saat Ini

(meliputi gaji, tunjangan, dan jasa produksi)

Pernyataan Sikap

1. Bayaran saya mencukupi untuk kebutuhan dan pengeluaran sehari-hari..... STS TS S SS

2. Saya memperoleh pembagian jasa produksi yang memuaskan..... STS TS S SS

3. Bayaran yang saya terima mencukupi untuk hidup layak bahkan mewah.....STS TS S SS

4. Hasil kerja saya dibayar tinggi oleh perusahaan dan sebanding dengan sumbangsih saya terhadap perusahaan..... STS TS S SS

5. Bayaran saya hanya cukup untuk memenuhi pengeluaran dan kebutuhan sehari-hari.....STS TS S SS

6. Bayaran yang saya terima tidak layak dan tidak sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.....STS TS S SS

7. Bayaran yang saya terima membuat saya gelisah dan tidak tentram.....STS TS S SS

8. Hasil kerja saya dibayar kurang oleh perusahaan.....STS TS S SS

9. Bayaran yang saya terima kurang dari yang saya harapkan.....STS TS S SS

VI. Promosi Anda

Pernyataan Sikap

1. Perusahaan memberikan kesempatan yang bagus bagi kemajuan pegawai.....STS TS S SS

2. Kenaikan pangkat dan jabatan dalam perusahaan berdasarkan bakat, kemampuan dan prestasi kerja.....STS TS S SS

3. Kesempatan naik pangkat dan jabatan dalam perusahaan sangat bagus.....STS TS S SS

Catatan:

Untuk mempermudah dalam pengolahan data maka masing-masing item-item Kepuasan Kerja dan faktor-faktor Pekerjaan, Atasan, Rekan, Bayaran, dan Promosi, maka dibuat singkatan-singkatan sebagai berikut:

- 10 item Kepuasan Kerja = KK1, KK2, KK3, KK4, KK5, KK6, KK7, KK8, KK9, KK10
- 18 item faktor Pekerjaan= P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18.
- 18 item faktor Atasan=A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15, A16, A17, A18.
- 18 item faktor Rekan= R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12, R13, R14, R15, R16, R17, R18.
- 9 item faktor Bayaran= B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, B9.
- 9 item faktor Promosi= P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9.